التخطيط الاستراتيجي

(مفاهيم وتطبيقات)

إعداد:

د. محمد بن ناصر البيشي

أستاذ الإدارة المشارك

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

الجداول

الأشكال

وجدت التخطيط الاستراتيجي نافعاً ومعيناً على إدارة الحياة في مواقعها المختلفة. وكانت أمنيتي أن أجد وسيلة لنشره بين الناس، فإذا الظروف «بتوفيق من الله» تتيح لي الفرصة لنشر هذا الكتاب في التخطيط الاستراتيجي. والتخطيط الاستراتيجي الذي يعدّ بمثابة حلم يتخيله الشعراء والمفكرون، يستطيع المتخصصون في علم الإدارة، بما يتوافر لديهم من وسائل، جعله واقعاً ملموساً. وبين الحلم والعمل مساحات يلتقي فيها الشعر والعلم، كل في مجاله، وأحياناً تتلاشى المساحات، ويكون الشاعر عالماً، والعالم شاعراً. ففي التخطيط الاستراتيجي يكون التقارب منطقياً، لأن الأسئلة هي الأسئلة نفسها: ماذا وكيف ولماذا؟ وكما هو معلوم، فالكتابة، وخصوصاً العلمية منها، تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية، هي: المعلومة، الرأي، والأسلوب، وقد التزمنا بهذه المعايير المرشدة لتمكين القارئ الكريم من استيعاب أهم عنصر من عناصر الإدارة، وهو التخطيط، وأصعب نوع من أنواع التخطيط، وهو التخطيط الاستراتيجي الذي يتكون من صناعة الرؤية واختيار الاستراتيجية.

ويتطلع الكتاب إلى توضيح اللبس وإجلاء الغموض في مفاهيم ومصطلحات التخطيط الاستراتيجي؛ ما بين: التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية؛ وكذلك بين: التفكير والتفكير الاستراتيجي؛ وبين: التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي؛ وبين الإدارة والإدارة الاستراتيجية.

وجدير بالذكر أنه في مناسبات عديدة جمعتنا بطلبة العلم، كان منهم من يسأل عن مرجع مختصر ومتميز في موضوع التخطيط الاستراتيجي، وكنّا نجد صعوبة في تزكية مرجع واحد، نظراً لتبعثر مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في عشرات الكتب، ولكون غالبيتها يخاطب الأكاديميين مستخدماً لغة صعبة، لذا وجدت من الضروري إعداد هذا الكتاب حول مفاهيم وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي، واتبعت فيه منهج الوصف والتحليل المبسط المدعوم بالأشكال البيانية والأمثلة؛ ليتحقق التيسير للفرد والمؤسسة، ويصبح جميع المهتمين قادرين- بإذن الله- على



الإجابة عن أسئلة التخطيط الرئيسية، وهي:

١- أين نريد أن نذهب؟

٢- أين نحن الآن؟

٣- كيف سنصل إلى ما نريد؟

وإيماناً بأن العلم تكتمل قيمته ويسهل فهمه إذا تم تطبيقه، ضمنتُ الكتاب العديد من الأمثلة التطبيقية من قطاعات متعددة، لإثبات إمكانية ملاءمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجالات متنوعة. ولتحقيق التوازن في عرض المادة العلمية، تم تقسيم الكتاب إلى ثلاثة فصول، كل فصل من جزئين أو ثلاثة أجزاء. فقد خصص الفصل الأول لشرح المفاهيم الأساسية للتخطيط، وخصص الفصل الثاني لـ «صناعة الرؤية» نظرياً وعملياً، فيما خصص الفصل الثالث لموضوع «اختيار الاستراتيجية».

الفصل الأول
أساسيات التخطيط

الجزء الأول: التخطيط

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط

١,١,١ مفهوم التخطيط:

التخطيط، سلوك يسبق فيه التفكير التصرّفَ بمسافة زمنية تتجاوز الجزء من الثانية، وقد يسبق التصرّفَ في حالة التخطيط طويل المدى بعشرات السنين. وترمي عملية التخطيط لدى المؤسسة إلى بلورة رؤية واضحة تحفز العاملين فيها، وتوحدّ جهودهم، وتنير طريقهم، وتحثهم على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات، وتشعرهم بالاعتزاز والاطمئنان إلى مستقبل منظمتهم.

على خلفية هذه الرؤية، تبنى الأهداف التي ينبغي أن تكون واضحة وواقعية ومتناسقة وقابلة للقياس، والتي يتعين كذلك أن تركز على البقاء الطويل والشامل للمؤسسة (توماس وهيز، ١٩٨٣: ١٣٠).

ويعرّف التخطيط أيضاً بأنه: وضع الأهداف في برنامج عمل قابل للتنفيذ، أي التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له برسم صورة واضحة له، وتحديد الخطوات الفعّالة التي توصل إلى الأهداف والغايات المرجوة بأقل جهد وتكلفة ممكنة. كما يشمل التخطيط ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

إن قيام الأعمال على أسس من التخطيط المسبق، يضمن التناسق والانسجام بين مختلف مكونات تلك الأعمال والعاملين المكلفين بإنجازها، ويؤدي إلى التحديد الدقيق لتلك الأعمال وللمسؤوليات وعدم ضياعهما، إضافة إلى تجنّب الازدواجية في الأعمال أو في العاملين الذين يسهم التخطيط في تحقيق التعاون والعلاقات الودية بينهم، الأمر الذي ينعكس بدوره إيجابياً على الإنتاجية (عساف، ١٤١٠هـ: ١٣٧).

كما يعرّف التخطيط بأنه: عملية دراسة المستقبل من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع وضع الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (عبد الوهاب وعثمان، ٢٠٠٠م، ص١٩٧).

وينظر الهراوي إلى التخطيط، على أنه عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، وتبين الإمكانات الواجب توافرها لتحقيق تلك الأهداف، وكيفية استخدام تلك الإمكانات بالكفاءة والفعالية المطلوبة (الهواري، ١٩٨٤م: ص٢٠). ويراه العساف عملاً ذهنياً يعتمد على التفكير العميق، وعلى الرؤية الصائبة للحاضر والمستقبل (عساف، ١٩٨٧م: ١٤٠).

وينظر توفيق للتخطيط كعملية تتضمن: وضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، تحديد الإجراءات، عمل التنبؤات والموازنات التخطيطية، ووضع برامج العمل والجداول الزمنية الخاصة بالمنظمة كلها أو جزء منها (توفيق، ب ت: ٢).

ومهما تعددت التعريفات، فإن للتخطيط ثلاثة مكونات أساسية، تتمثل في: تحديد الغاية، تحديد الوسيلة، وتحديد المعايير. وتمثّل هذه المكونات بحسب أدبيات إدارة الجودة الشاملة، ما يلي:

- الغاية: هو عمل الشيء الصحيح، ويعبّر عنها في هذا الكتاب بصناعة الرؤية، وسنتناولها في الفصل الثاني.
- تحديد الوسيلة: وهي الطريقة الصحيحة، ويعبّر عنها في هذا الكتاب باختيار الاستراتيجية، وسنتناولها في الجزء الثاني من الفصل الثالث.
- تحديد المعايير: ويهدف إلى ضمان سلامة الغاية والوسيلة، وذلك بتطبيق المعايير الدينية والسياسية والاجتماعية والمهنية، عملاً بعكس مقولة الإيطالي ميكافيللي «الغاية لا تبرر الوسيلة»، وكذلك بمقولة عمل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة «في المرة الأولى وفي كل مرة (First time all the time)، ويعبر عنها في هذا الكتاب بتحليل الموقف، وسنتناولها في الجزء الأول من الفصل الثالث.

٢,١,١ موقع التخطيط في الفكر الإداري:

يُقسم المشتغلون في علم الإدارة إلى ثلاث فئات، هي:

١) علماء الإدارة، ويتخصصون في بلورة وتحليل واستكمال الفكر الإداري. ومن أشهر النظريات والعلماء في مجال علم الإدارة: نظرية الإدارة العلمية لـ F.Taylor، نظرية البيروقراطية لـ M.Weber، ونظرية الحاجات الإنسانية لإبراهيم مازلو.

٢) الممارسون لعلم الإدارة، وهم المديرون والمشرفون والقادة الذين يمارسون العملية الإدارية بما تنطوي عليه من تخطيط، وتنظيم، وإشراف، ومتابعة، ومن أشهرهم جورج والش، وأياكوكا من قطاع الأعمال في الولايات المتحدة، ومخاتير محمد ممثلاً للإدارة الحكومية في ماليزيا.

٣) الوسطاء في علم الإدارة، ويشملون المدربين، والمستشارين الإداريين، ومن أشهرهم، بروس هيندرسون، والمستشار ماكينزي.

وفيما يتعلق بالفكر الإداري، فإنه يمكن تصنيف الإنتاج الفكري لعلماء الإدارة إلى فئتين من المدارس، هما: مدارس الإدارة الأحادية، ومدارس الإدارة الشمولية.

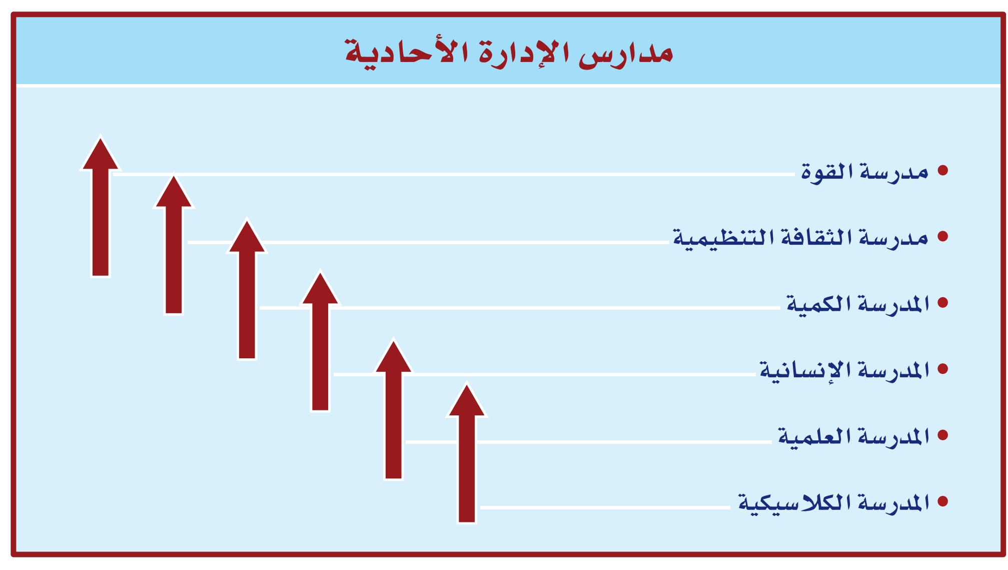
مدارس الإدارة الأحادية:

بدأت مدارس الإدارة الأحادية مع بدايات النظرية البيروقراطية، واستمرت تقريباً حتى العام ١٩٨٠م، وتميزت باستقلال كل نظرية عن غيرها، وربما التعارض فيما بينها مثل التعارض القائم بين نظرية (X) ونظرية (Y) لدوجلاس ماكجريجور، حيث ترى نظرية (X) أن العاملين: لا يحبون العمل، ينقصهم الطموح، لا يتحملون المسؤولية، يقاومون التغيير، ويميلون إلى الانقياد لا إلى القيادة. بينما ترى نظرية (Y) أن العاملين: يتحملون المسؤولية، لديهم رقابة ذاتية، يحبون العمل، ويتصفون بالتخيل والإبداع والابتكار.

وتشتمل مدارس الإدارة الأحادية على ستة فروع، هي: مدرسة القوة، مدرسة الثقافة التنظيمية، المدرسة الكمية، المدرسة الإنسانية، المدرسة العلمية، والمدرسة

الكلاسيكية، ويرصد الجدول رقم (١) المدارس الأحادية حسب ظهورها:

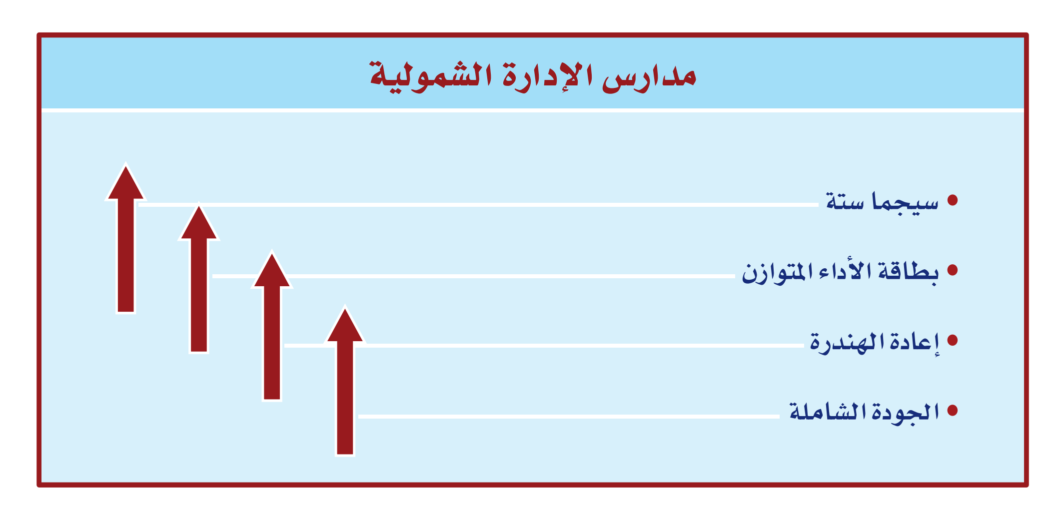
الجدول رقم (١)



مدارس الإدارة الشمولية:

تتميز مدارس الإدارة الشمولية بتبني أفكار إدارية من عدد من المدارس الإدارية دون التقيد بمدرسة واحدة، وهو ما يمكن أن يطلق عليه تجاوزاً، التحول من مذهب واحد إلى الأخذ بخلاصة منتقاة من عدّة مذاهب. ويعدّ إدوارد ديمنج، رائدُ إدارة الجودة الشاملة، المؤسّسَ لهذا التوجة. ويرصد الجدول رقم (٢) المدارس الشمولية التي تتضمن أربعة مدارس، هي: سيجما ستة، بطاقة الأداء المتوازن، إعادة الهندرة، وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (٢)



لقد نهضت إدارة الجودة الشاملة (TQM) بقيادة روادها الأوائل، أمثال: ديمنج Deming، آيشيكاوا Ishikawa، جوران Juran، كروزبي Crosby، وأوكلاند Oakland. ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تحقيق المشاركة في القرار الإداري في مؤسسات الأعمال.

وخلاصة إدارة الجودة الشاملة هي تبني قرابة اثني عشر عنصراً من إجمالي أدبيات الفكر الإداري التي أوجدتها المدارس الأحادية، مثال ذلك:

- تبني الثقافة التنظيمية من مدرسة الثقافة التنظيمية.
- تبني التخطيط الاستراتيجي من المدرسة الكمّية.
- تبني المشاركة والتحفيز من مدرسة العلاقات الإنسانية.
- تبني تحسين النظم والأساليب من المدرسة العلمية.

وتمثل العناصر الاثنا عشر إجابة على السؤال: كيف أدير المؤسسة بفعالية؟ هذه العناصر يوضحها الجدول رقم (٣)، وهي: التركيز على العملاء، التركيز على النظم والأساليب، التركيز على الموّردين، التزام القيادة بالجودة، إيجاد ثقافة للجودة، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل، بناء نظام للوقاية، تدريب العاملين، المشاركة والتمكين، تحفيز ومكافأة العاملين، والتحسين المستمر.

الجدول رقم (٣)

عناصر إدارة الجودة الشاملة	
• التركيز على العملاء	• القياس والتحليل
• التركيز على النظم والأساليب	• بناء نظام للوقاية
• التركيز على الموردين	• تدريب العاملين
• التزام القيادة بالجودة	• المشاركة والتمكين
• إيجاد ثقافة للجودة	• تحفيز ومكافأة العاملين
• التخطيط الاستراتيجي	• التحسين المستمر

ورغم أهمية شرح مدارس الفكر الإداري والمقارنة بينها، إلا أن ذلك ليس من أهداف هذا الكتاب؛ ونكتفي بالإشارة لتوافرها في مراجع مثل، قاموس الإدارة العامة وسياسات القطاع العام لجاك ريبن Jack Rabin. ولكن لا بد هنا من استعراض عدد من الجهود الدولية البارزة ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي، موضوع هذا الكتاب، مثل:

١- إقور أنسوف (Igor Ansoff)،١٩٦٥م، والذي ألف كتاب استراتيجية المنظمة.

٢- جورج ستاينر (George Steiner)، ١٩٦٩م، والذي ألف كتاب تخطيط الإدارة العليا.

٣- شركة جنرال إليكتريك الرائدة في التخطيط الاستراتيجي، والتي أوجدت جهازاً وظيفياً ضخماً ومركزاً يضم عدداً من المخططين للتأمل في المستقبل.

٤- المستشار ماكينزي الذي ساهم في وضع رؤية لشركة جنرال إليكتريك في شكل وحدات تجارية استراتيجية، مع تحديد المنافسين لكل وحدة، وتقييم وضع كل وحدة بالمقارنة مع المنافسين.

٥- بروس هيندرسون مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية العام ١٩٦٣م، وهي أولى مؤسسات الاستشارة في مجال رسم الاستراتيجيات، وخصوصاً فيما عرف آنذاك بـ «منحنى الخبرة»، و«مصفوفة النمو والحصة السوقية».

٦- مايكل بورتر، مؤلف كتاب «استراتيجية التنافس العام ١٩٨٠م»، والذي يتضمن نماذج لرسم الاستراتيجيات المبنية على النظريات الاقتصادية. ويتضمن تحليل يسمى سلسلة القيمة.

٧- جيمس برايان الذي ألف عام ١٩٨٠م كتاب استراتيجيات التغيير: التدرجية المنطقية.

٨- الأكاديميان سي كي براهالد، وجاري هامل، وهما من أكثر المؤثرين من بين مجموعة جديدة من الاستراتيجيين من خلال كتابهما «منافسة من أجل المستقبل»، العام ١٩٩٤م.

٩- مجلة التخطيط طويل المدى.

١٠- جمعية التخطيط الاستراتيجي البريطانية (سادلر، ٢٠٠٣م:٣٥).

أما على صعيد المملكة العربية السعودية، - وعلى سبيل المثال لا الحصر- فقد ساهم مؤلف هذا الكتاب وهو عضو في عدة فرق تخطيط استراتيجي في جهات حكومية، في إعداد حقيبة التخطيط الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة (مع زميل آخر)، وفي توثيق الخطة الاستراتيجية للهيئة العامة للسياحة والآثار في كتاب (مع زميل آخر). كما وثّق تجربة التخطيط الاستراتيجي في الخطوط السعودية من خلال مقابلة مسجّلة مع مدير عام الخطوط السعودية، وألقى عدداً من المحاضرات في التخطيط الاستراتيجي.

٣,١,١ موقع التخطيط في العملية الإدارية:

تشكّل عملية التخطيط أول عنصر من عناصر العملية الإدارية، وهي الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق العمليات الإدارية كافة داخل الأجهزة،(عليوة ودرويش- ٢٠٠٠م:١١) وتؤثر في سائر الوظائف الإدارية الأخرى، من: تنظيم، توجيه، رقابة وإشراف، اتخاذ قرار، اتصال، تنسيق، وقيادة، كما هي موضحة في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)

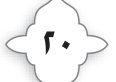
الوظائف الإدارية

أولاً: الوظائف المتعاقبة	ثانياً: الوظائف المستمرة
• التخطيط Planning	• صنع القرار Decision Making
• التنظيم Organizing	• الاتصال Communication
• التوجيه Directing	• التنسيق Coordinate
• الرقابة Controlling	• القيادة Leadership

٤,١,١ فوائد التخطيط:

للتخطيط فوائد متعددة، أهمها تنبؤ المستقبل، تحديد الأهداف، الاستخدام الأمثل للموارد، قياس الأداء، اتخاذ القرارات الرشيدة، تحقيق الرضا، ونجاح العمل الجماعي. ونتناول فيما يلي هذه الفوائد بمزيد من الوضوح:

- تنبؤ المستقبل: هو دراسة العوامل والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، الطبيعية، وغيرها، وإعداد خطة منظّمة منطقية تجنّب المؤسسة المفاجآت غير السارّة.
- تحديد الأهداف: يرشد المؤسسة إلى الطريق المنشودة بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة والعاملين فيها.
- الاستخدام الأمثل للموارد: أي الموارد المتاحة من عناصر العملية الإنتاجية (الموارد: المالية، المادية، البشرية، والمعلوماتية)، بحيث يتم الحصول على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.
- قياس أداء العاملين أو المؤسسة: يُسهّل التخطيط عملية قياس النتائج المحققة وفقاً لمعايير موضوعة مسبقاً.
- اتخاذ القرارات الرشيدة: يقلّل التخطيط من اتخاذ القرارات العشوائية غير المدروسة بعناية.
- تحقيق الرضا: تعدّ الخطة المحكمة حافزاً يحقق الرضا والارتياح النفسي للعاملين لأن الخطة المدروسة ووضوح الأهداف يجعلان الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة.
- نجاح العمل الجماعي: تمثل الخطة المرجع وخارطة الطريق للعمل الجماعي، ما يقلّل من النزاعات، ويجعل تجربة العمل الجماعي تجربة ممتعة.
- الإفلات من قوة جاذبية الماضي (سادلر،٢٠٠٣م:١٩).



٥,١,١ خصائص التخطيط:

يتصف التخطيط بعدد من الخصائص التي ينفرد بها كلياً أو جزئياً، وأبرزها:

- التخطيط عملية ذهنية لتحديد المسارات والتوجيهات الأساسية لاستغلال الفرص، وتجنب القيود أو التهديدات.
- التخطيط لا يمكن أن يتحول إلى واقع ملموس دون سياسات وخطط وبرامج عملية قابلة للتطبيق.
- التخطيط حاكم وموجه للسلوك الإداري في المؤسسة؛ إذ يسهل من خلاله: الفهم، التنبؤ، وعدم مقاومة التغيير. وهو مؤلف من مجموعة من المقدمات التي تؤدي إلى نتيجة، مثلاً: تفوق المؤسسة على غيرها يحصل نتيجة زيادة مجهود العاملين فيها ونقص جهود منافسيها.
- التخطيط موجود في كل مجالات أعمال المؤسسة.
- التخطيط سابق وليس مسبوق، وهو يسعى إلى التقدم للأمام رغم أن الضرورة قد تقتضي أحياناً التقدم خطوتين إلى الأمام والتراجع خطوة واحدة إلى الوراء.
- التخطيط مجهود نظري وغير حسي، ما يدفع بعضهم للتقليل من شأنه.
- التخطيط للمستقبل غير منظور، وهو ما يتطلب إيماناً بإمكانية حدوثه.
- التخطيط يتضمن سلسلة من القرارات التي قد لا يتمكن صانعوها من جني ثمارها، ولكن «زرعوا فأكلنا، ونزرع فيأكلون».
- التخطيط يعتمد على المعلومة الصحيحة الكاملة والمحايدة، وإذا غابت المعلومة غاب التخطيط.
- التخطيط، توقع وتخمين واستقراء للمستقبل مستمر، لذا فهو قابل للخطأ والصواب وسرعة التغيير.
- التخطيط يعبر عن إرادة لما يجب أن يكون عليه المستقبل، لذا فهو قابل للتعديل أو الانحراف أو الفتور.
- المعلومة والأشخاص لاعبان مهمّان في عملية التخطيط، وإذا وجد خلل في أحدهما،

يمتد إلى عملية التخطيط بأكملها.

- التخطيط الجيد وسيلة مهمة لمحاربة الفساد الإداري بمختلف أشكاله.
- التخطيط عملية متغيرة، فيها شيء من المخاطرة ولكنها مخاطرة محسوبة.
- التخطيط «مقدمة»، وفي علم المنطق إذا كانت المقدمات صحيحة، تكون النتيجة صحيحة.
- التخطيط يساعد على تحديد الورقة الرابحة التي قد تتمثل في ميزة تنافسية يصعب تقليدها وتحقق للمؤسسة التفوق على منافسيها، مثل: علاقات متميزة مع حلفاء استراتيجيين، سمعة، ابتكار، أصول، ...إلخ.
- التخطيط بديل للتحكم، فالمستخدمون يعملون وفق خطة مرسومة وليس تنفيذاً لأوامر من رؤساء العمل، ما يجعل العمل مقبولاً أكثر، وخالياً من مظاهر التمرد على سلطة رؤساء العمل.

معوقات التخطيط:

التخطيط يضعف المقاومة للتغيير، إلا أنه قد يواجه بمعوقات لا تستقيم عملية التخطيط دون التغلب عليها، مثل:

- عدم فهم عملية التخطيط بالشكل الصحيح.
- عدم إشراك المنفذين لعملية التخطيط.
- عدم توافر إمكانيات تنفيذ الخطط.
- عدم توافر المعلومات والبيانات.
- عدم وضوح الأهداف.
- وجود عادات وتقاليد اجتماعية معيقة.
- صعوبة التنبؤات المستقبلية نتيجة لسرعة التغيير.
- عدم التزام الإدارة العليا بتنفيذ الخطط.
- مقاومة المنتفعين من غياب التخطيط والفوضى.
- التسليم بأنماط من النقد الموجه للتخطيط، مثل الذي ذهب إليه هنري منتزبرغ في كتابه الشهير «صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي»، الصادر العام

١٩٩٤م، وأبرزها: أن التخطيط يقيّد الابتكار والإبداع، ويحد من سلطات الإدارة العليا، ويسبب نقصاً في المرونة، ويلغي التخطيط الحدسي.

٧,١,١ متطلبات التخطيط:

للتخطيط متطلبات تتعلق بعناصر متعددة، منها:

- الوقت والاستثمار الجيد له.
- البيانات والمعلومات.
- البيئة التي يسهل فهمها.
- الغايات المتفق عليها.
- المجتمع المستقر نسبياً.
- المشاركة الفعالة من قبل قيادة المؤسسة وجميع مستويات العاملين في كل مراحل وضع الخطة.
- توافر التقنيات المساندة مثل قواعد المعلومات.
- توافر خبرات متميزة للتخطيط.

٨,١,١ أنواع التخطيط:

هناك أنواع عديدة من التخطيط يمكن تحديدها في ضوء سلسلة من التصنيفات تشمل وحدات العمل، نطاق التخطيط، المدى الزمني، المجال، الوظيفة، الأهداف، والاختصاص، وذلك على النحو التالي:



١. حسب مستوى وحدة العمل (الوحدة المستهدفة)، وتشمل ثلاثة مستويات، هي:

- التخطيط على مستوى الوحدات الصغيرة (الدنيا).

- التخطيط على مستوى الوحدات المتوسطة (الوسطى).

- التخطيط على مستوى الوحدات الكبيرة (العليا).

٢. حسب نطاق التخطيط، ويشمل مستويين، هما:

- التخطيط الشامل.

- التخطيط الجزئي.

٣. حسب المدى الزمني، ويشمل المديات الزمنية الثلاث التالية:

- تخطيط قصير المدى (سنة أو أقل).

- تخطيط متوسط المدى (سنة إلى خمس سنوات).

- تخطيط طويل المدى (خمس سنوات فأكثر)، ويختلف عن التخطيط الاستراتيجي في فهم وإدارة التغيير.

٤. حسب المجال: يقسم التخطيط حسب المجال إلى عدة أقسام، منها:

- التخطيط الإداري.

- التخطيط الثقافي.

- التخطيط الاقتصادي.

٥. حسب الوظيفة: يقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى قسمين، هما:

- تخطيط الإنتاج.

- تخطيط التسويق.

٦. حسب الأهداف: يتضمن التخطيط حسب الأهداف ثلاثة أنواع، هي:

- التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط التكتيكي (ناجي،١٩٩١: ٨٩-٩٠).
- التخطيط التنفيذي.

٧. حسب الاختصاص: يقسم التخطيط إلى أربعة أقسام من اختصاص أربع إدارات مختلفة، على النحو التالي:

- الخطة الاستراتيجية من اختصاص مجلس الإدارة.
- الخطة السنوية من اختصاص المدير العام التنفيذي.
- الخطة التشغيلية من اختصاص الإدارة الوسطى.
- الخطة الزمنية من اختصاص الإدارة الإشرافية.

٨. حسب المنهجية: ويشتمل على ثلاثة أنواع من التخطيط، هي:

- التخطيط التراكمي.
- التخطيط طويل الأمد في ظل بيئة مستقرة ليس فيها تغيير.
- التخطيط الاستراتيجي لمواجهة بيئة متغيرة، وخصص له الجزء الثاني من هذا الفصل.

التخطيط الاستراتيجي

من المؤكد أن قادة ومديري الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخاصة ستواجههم تحديات مستقبلية ناجمة عن ظروف مثل الخصخصة والعولمة. وسيكون التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الرئيسية المتاحة لدى أي مؤسسة لمواجهة تلك التحديات وضمان الاستمرارية، بل ربما أيضاً تحقيق قفزات واثقة نحو المستقبل. ولئن كانت العولمة تعني القوة في أحد أوجهها، فإن التخطيط الاستراتيجي هو العنصر الحاسم في تلك القوة، ليس فقط على مستوى الأفراد، بل على مستوى الدول والأمم، من خلال ما يتيحه من إدراك للتحديات، ومن سعي لإدخال التغييرات اللازمة للتعامل معها.

١,٢,١ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من العلوم الحديثة التي ظهرت ملامحها في منتصف القرن العشرين. وتعد الدراسات المستقبلية بمثابة الأب الروحي للتخطيط الاستراتيجي. وقد كانت بداية الاهتمام بالتنبؤ المستقبلي في مركز الاستشراف للمستقبل الذي أسسه العالم الفرنسي بروجيه (١٩٥٧م)، ثم بعد ذلك بعام، صدرت مجلة مهتمة بقضايا الاستشراف للمستقبل. وفي الولايات المتحدة، أدت مؤسسة راند RAND دوراً في تحليل التنبؤات العسكرية. وتنطلق الدراسات المستقبلية من القناعة بأن مشاكل اليوم ناتجة عن قرارات اتخذت بالأمس. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بين المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة (TQM) بـ «الهوشن» Hoshin، وتعني في اليابانية المعدن اللامع أو البوصلة. وتتكون خطوات التخطيط بطريقة هوشن[1]، من:

أولاً: تحليل المناخ المحيط المباشر والمحلي والإقليمي والعالمي للمؤسسة، لتحديد الجهات المعاونة والمكملة، والجهات المعادية والمعيقة، وتقييم الفرص والمخاطر باستخدام أداة (SWOT) المعروفة بالتحليل الرباعي. ويتكون المصطلح بالحروف اللاتينية من الحرف الأول من الكلمات الإنجليزية الأربع التالية: (Strengths:

القوة – Weaknesses: الضعف – Opportunity: الفرص – Threats analysis: التهديدات).

ثانياً: التركيز على الأولويات، أي تحديد أي عمل نختار ويستحق أن تكون له الأولوية، وبأي حجم يكون، وبأي تكلفة، وأي عائد؟ تحقيقاً لمبدأ عبّر عنه ستيفن كوفي في كتاب العادات السبع «الذي يستحق أن يكون الأول يجب أن يكون الأول».

ثالثاً: تحديد الوسائل والآليات، وتحقيق الترابط والتنسيق، والعمل على التحسين المستمر، ويشمل ذلك: الهيكل التنظيمي، السياسات والقواعد الحاكمة، الأفراد، المباني، التقنية، وغيرها.

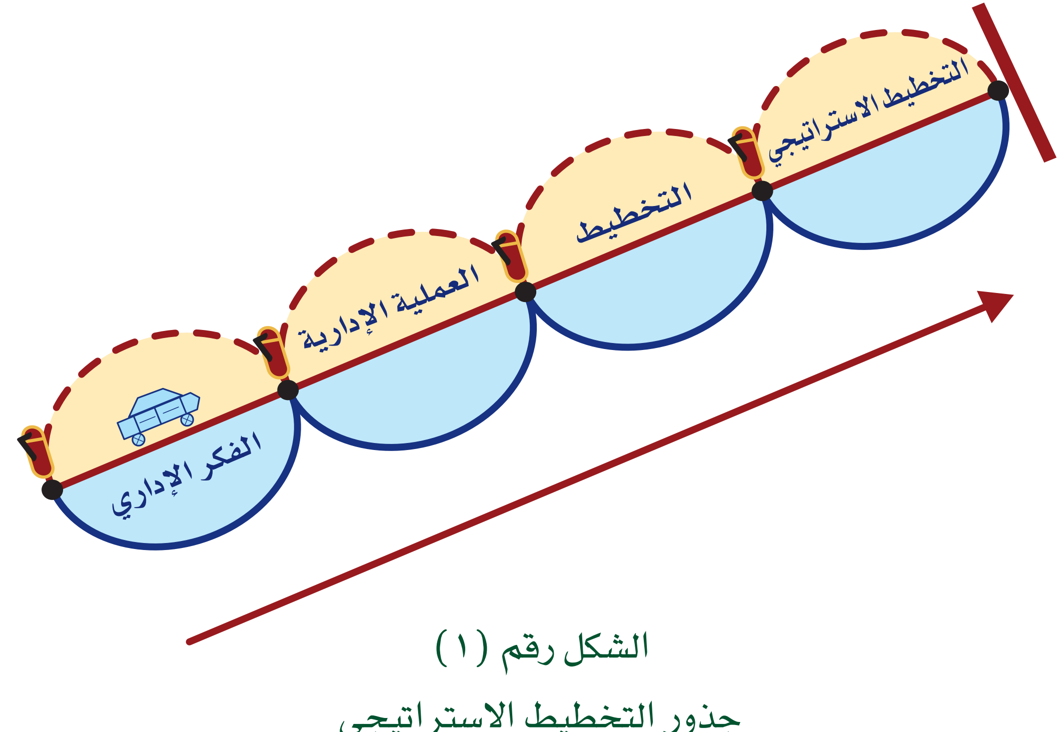
رابعاً: وضع خطة تحدد: الإنجازات المستهدفة، العائدات الاقتصادية المتوقعة، الموارد اللازمة، مكونات الخطة التي لا بد من أدائها بطريقة في غاية الإتقان، وتشمل:

- الرؤية المستقبلية.
- الغاية الاستراتيجية.
- معايير قياس الأداء.

ويحتوي التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الأدوات المجهّزة سلفاً لمساعدة القادة على التصرف بطريقة استراتيجية، وهو ليس بديلاً عن الدور القيادي، بل هو أداة في خدمته.

وتمتد جذور التخطيط الاستراتيجي إلى الفكر الإداري، مروراً بالتخطيط الذي هو من عناصر العملية الإدارية، وبالعملية الإدارية التي هي تطبيق للفكر الإداري، كما هو موضح في الشكل رقم (١).





الشكل رقم (١)

جذور التخطيط الاستراتيجي

ويعرف جون بريسون (١٩٩٥)[٢] التخطيط بأنه: «الجهد المنظّم لصناعة قرارات جوهرية تشكل المؤسسة، وتحقق لها أفضل النتائج»[٣]، وتجيب عن الأسئلة المهمة التالية:

ما ماهية المؤسسة؟

ماذا تفعل؟

لماذا وجدت؟

كيف تحقق أهدافها المستقبلية؟

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: نشاط منظم وشامل، يركز على تفسير وفهم متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد القضايا والمواضيع الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها وفق الانتماء والاقتناع لأيٍ من مدارس التخطيط الاستراتيجي الفكرية.

وهناك مدرستان في التخطيط، هما:

١) مدرسة التسيير المعروفة بنظرية المؤامرة: وتدعي أن بإمكان المخطط الاستراتيجي اختراق الخصوم والتحديات، وتسيير الأمور كما يريد.

٢) مدرسة الظروف المواتية: وهي تصف المخطط الاستراتيجي باليقظة المفرطة بحيث يستفيد من الظروف المواتية، كما فعل خالد بن الوليد في معركة أُحد عندما استفاد من الفرصة المواتية المتمثلة في نزول الرماة من قمة جبل أُحد. وبشكل عام يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه يحافظ على البقاء، ويؤدي إلى قرارات جذرية تنطلق من خارج المؤسسة إلى داخلها، ومن القمة إلى القاع، حيث تحلق في الفضاء ثم تنزل إلى الأرض، وهو عكس التخطيط التقليدي التراكمي الذي يعرف بزيادة خطوة أو إنقاص خطوة عن المعمول به على أرض الواقع، مثل الميزانية التي تزداد أو تنقص بناء على مصاريف العام المنصرم وتوقعات العام القادم. وهو يعنى بدراسة وتحليل ما تقوم به المؤسسات في الوقت الحاضر، ويضيف إليه عامل النمو (نسبة النمو) خلال فترة التخطيط لمدة سنة أو أكثر حتى عقد من السنين.

بينما ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل دون قيود أو افتراضات من الحاضر، ويمكن تصوره كحالة الطائرة التي تحلق في علو هائل، لكنها قد تخفض من درجة ارتفاعها إذا اقتضت الظروف ذلك.

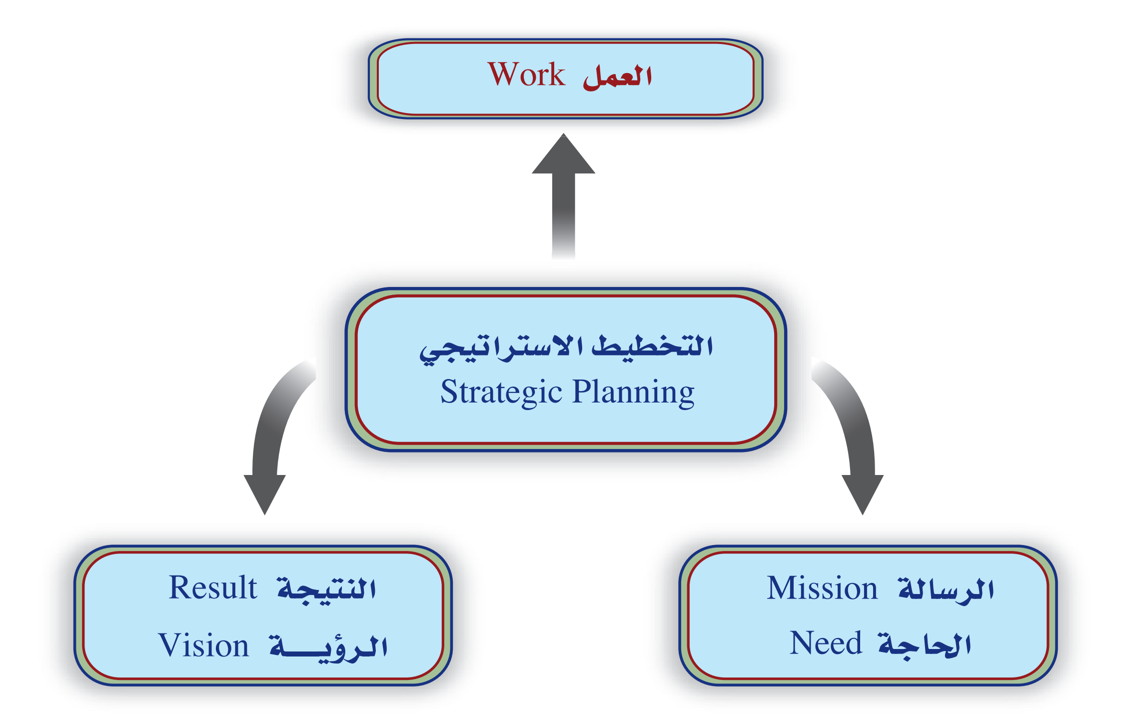
ومهما تعددت التعريفات، فإن جوهر التخطيط الاستراتيجي، هو اليقظة للظروف المواتية والتأهب السريع للاستفادة منها قبل أن يغتنمها الغير، أو تعبرُ ولا يستفيد منها أحد.

وللتخطيط الاستراتيجي، ثلاثة مكونات أساسية كما هو موضح في الشكل رقم (٢)، تتمثل في الآتي:

- الرؤية: تمثل النتيجة التي ستحققها المؤسسة خلال فترة زمنية تمتد بين ٣-٥ سنوات، وسنتناولها في الجزء الأول من الفصل الثاني.
- الرسالة: تحدد الحاجة التي وجدت من أجلها المؤسسة، وسنتناولها في الجزء

الثاني من الفصل الثاني.

- العمل: هو ما سيقوم به أفراد المؤسسة للوفاء بالحاجة وتحقيق النتيجة، أي الأهداف، وسنتناوله في الجزء الثالث من الفصل الثاني.



الشكل رقم (٢)
مكونات التخطيط الاستراتيجي

يتفق هذا النموذج مع النظريات المعروفة في علم السلوك الإنساني، حيث أن لكل سلوك ثلاثة أركان، هي:

- البداية: «لكل سلوك سبب، والسبب في التخطيط الاستراتيجي هو الرسالة».
- النهاية: «لكل سلوك غاية»، ويعبر عنها في التخطيط بالرؤية بشكل موسع أو بالغاية بشكل محدد.
- المحرك الذي يربط البداية بالنهاية: «لكل سلوك دافع»، ويعبر عنه في التخطيط بالهدف، أي العمل الذي يؤدي للوصول إلى الغاية بشكل موسع، وبالمواضيع بشكل محدد جداً، وهي خيارات يحكمها حالة المتلقي وحاجته للتفاصيل.

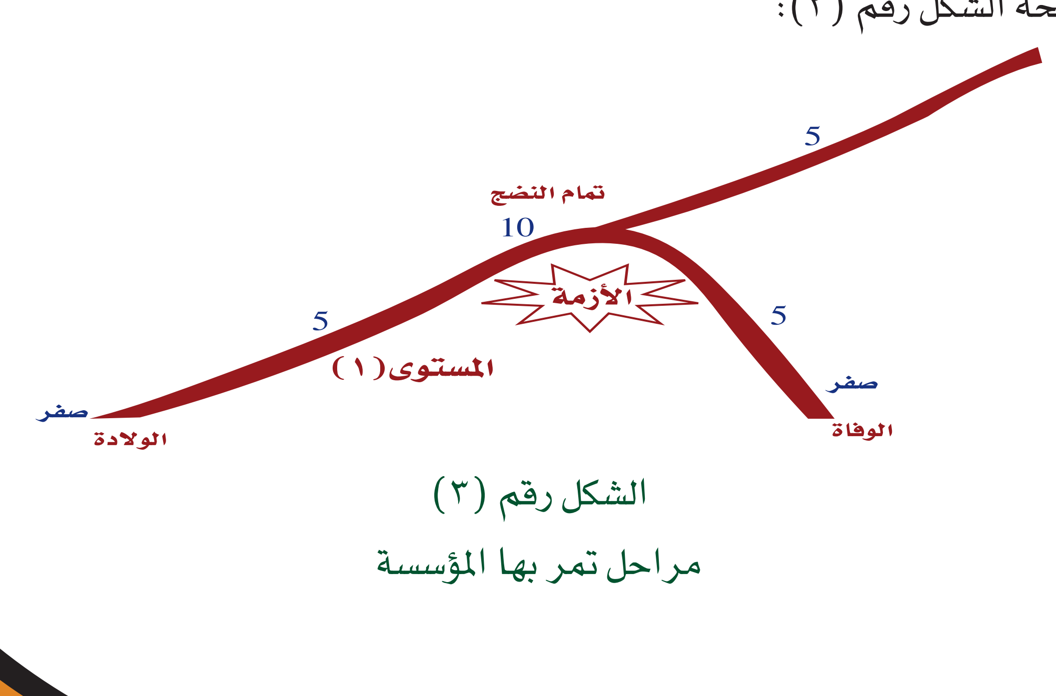


٢,٢,١ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطور اعتماداً على قدرات فردية، لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية لأفراد المجتمع كبير، حيث لا يمكن تغطيتها إلا من خلال عمل جماعي. والعمل الجماعي لا يستقيم دون تخطيط استراتيجي يرسم اتجاهات التغيير اللازم للأفراد والمؤسسات بطريقة سليمة «من أول مرة وفي كل مرة».

وبفطرته السليمة، يرفض الإنسان الفوضى، ويفضل التخطيط لكل شؤونه، ومنها: الزواج، والبيع، والشراء. ويجب أن تكون هناك دراسات تقييمية لممارسات أدى التخطيط فيها إلى تحقيق: الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية، السرعة، الجودة، والوضوح.

وتكمن الأهمية القصوى للتخطيط الاستراتيجي في قدرته على الحفاظ على حياة المؤسسة، وضمان استمرارها حتى بعد رحيل مؤسسها وكبر سنها، وتمر المؤسسة بحالة حرجة لا مناص عنها، وهي مرحلة الأزمة، التي تفصل بين الحياة وبداية الموت. نقطة الأزمة هذه تعني أن بقاء المؤسسة على حالة «الأوج»، يستلزم تكاليف مادية وغير مادية أكثر مما يمكن للمؤسسة نفسها أن تقدمه أو تنتجه. ويرتبط بحالة الأزمة سقوط مفاجئ، إلا أن حالة الأزمة لا تكون نهائية، حيث تحمل في طياتها الفرصة لإيجاد نظام جديد بالكامل. وهذا هو قلب وروح التخطيط الاستراتيجي، كما يوضحه الشكل رقم (٣):

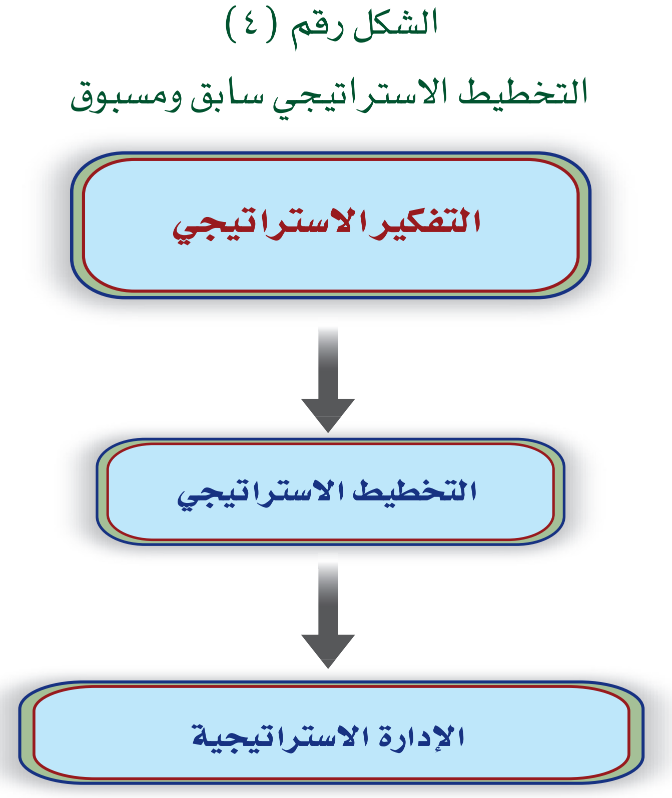


الشكل رقم (٣)
مراحل تمر بها المؤسسة

كما تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه سابق ومسبوق، كما يوضح ذلك الشكل رقم (٤).

الشكل رقم (٤)

التخطيط الاستراتيجي سابق ومسبوق



وجدير بالذكر أنه يقع أحياناً لبس أو خلط بين كل من التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، مثلما يحصل لبس آخر بين مفهوم التفكير ومصطلح التفكير الاستراتيجي، أو بين مفهوم التخطيط طويل المدى ومصطلح التخطيط الاستراتيجي، أو بين مفهوم الإدارة ومصطلح الإدارة الاستراتيجية. وسنقدم المزيد من الإيضاحات في الفصول القادمة لهذا اللبس.

نشير هنا أنه إذا أراد أحدهم بناء منزل خاص، فإنه يبدأ بالتفكير ثم التخطيط فالبناء، مثلما أن نظم قصيدة شعر أو رسم لوحة فنية، يبدأ بالتفكير ثم التخطيط فالتنفيذ. وبطبيعة الحال، فإن التفكير والتخطيط والإدارة هي ذاتها، ويكمن الفرق في أن أي عمل استراتيجي يكون شديد الحساسية للتغيرات، سواء كانت مسيّرة بفعل فاعل يعلمه المخطط، أو عبارة عن فرص مواتية يسوقها القدر دون تدخل من المخطط. والمخطط الاستراتيجي ليس منجماً خارقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بل

مدبر ماهر لكل احتمالات التغيير، فهو لا يقول سيحدث كذا، بل يقول إذا حدث كذا، أفعل كذا.

التفكير نشاط عقلي منظم أو غير منظم يقوم به الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس بغرض التوصل إلى نتاجات ذات معنى. أما التفكير الاستراتيجي، فهو القدرة على توجيه العقل للملاحظة ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة لتفادي المخاطر واغتنام الفرص والبحث عن طرق بديلة باستخدام عدد من المناهج، مثل منهج «ارسم، انظر، فكّر».

- ارسم: ما الصورة المثالية أو الوضع النهائي المرغوب؟
- انظر: ما الوضع الحالي، وما الفجوة بينه وبين الوضع المثالي، ولماذا؟
- فكّر: ما الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي، وما الموارد المطلوبة لتنفيذ ذلك؟

ويرى إدوارد ديبونو أن التفكير مهارة لا تختلف عن أية مهارة أخرى، ويمكن أن يتحسن التفكير بالتدريب، إلا أن التفكير الاستراتيجي يتطلب تعليماً قوياً يتبعه ممارسة حقيقية تؤدي إلى تكوين قدرات عقلية تجعل الفرد حكيماً وذا بصيرة وملهماً، كما يوضح ذلك الشكل رقم (٥).

الإلهام	Inspiration
الفراسة	Intuition
التبصر	Insight
الحكمة	Wisdom
المعرفة	Knowledge
الخبرة	Experience
التعليم	Education

الشكل رقم (٥)

التفكير الاستراتيجي



وتعتمد عملية التفكير الاستراتيجي على محاولة الإجابة عن سؤال ملح يتكرر دائماً، هو: هل تقوم المؤسسة بالعمل الصحيح؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية، منها:

- هل لدى المؤسسة هدف واضح ومحدد؟
- هل لدى المؤسسة الوعي الكامل بالتغيرات التي تحدث حولها وتؤثر في عملها؟
- هل لدى المؤسسة القدرة الاستراتيجية (Strategic Capacity) على التعامل مع المتغيرات التي تؤثر في عملها (درويش، ١٤٢٤هـ:٢٤).

ولتنمية التفكير، يجب تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، ما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية (عساف، ١٩٩٥).

أما الإدارة الاستراتيجية، فوظيفتها استيعاب وشرح رؤية المؤسسة ورسالتها، وترجمة هذه الرؤية والرسالة على أرض الواقع، مستعينة بميزات المؤسسة التنافسية، من خلال مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التى تسعى نحو التقاء الفرص بالقوة، ومنع التقاء تهديدات البيئة بالضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية.

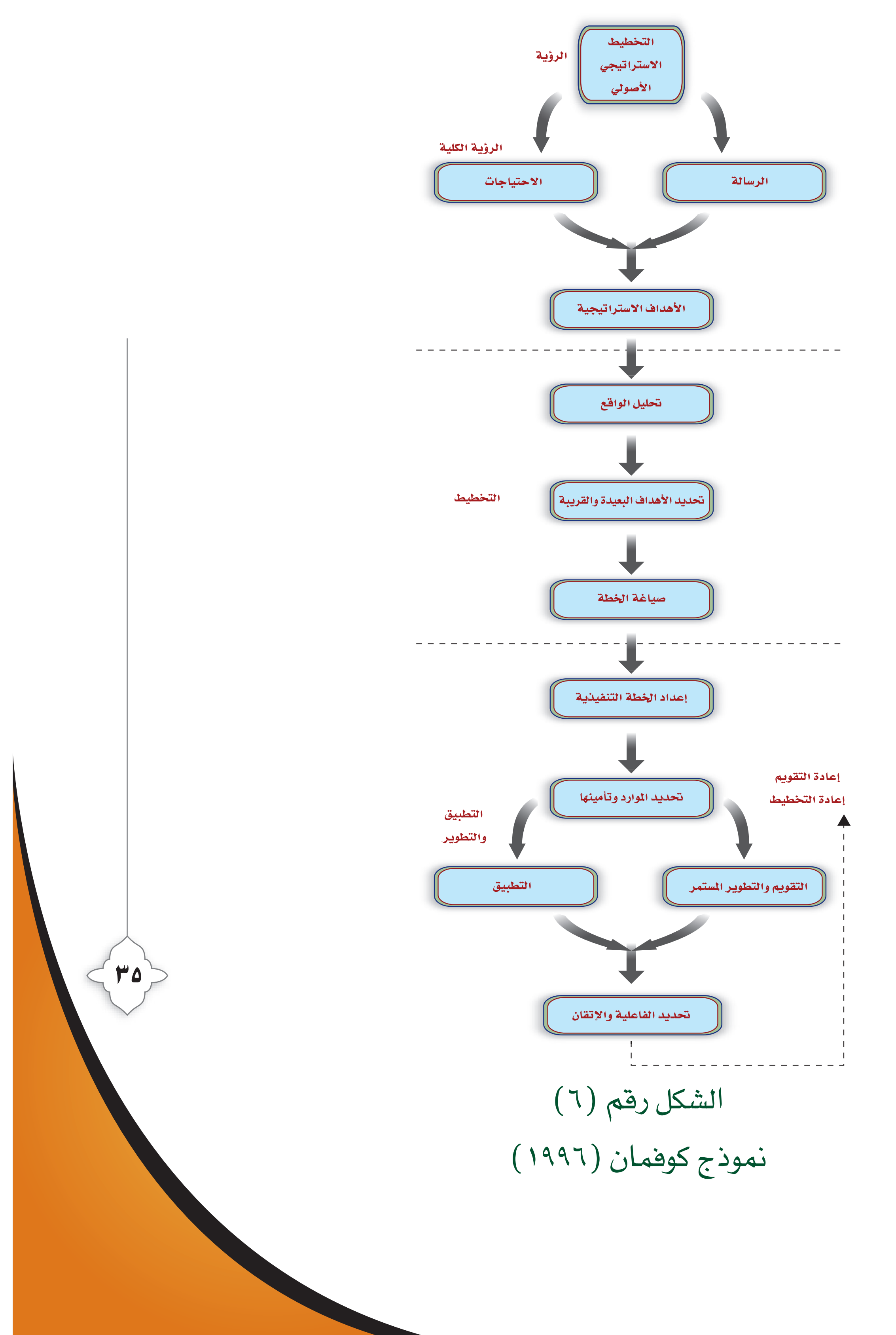
٣,٢,١ نماذج التخطيط الاستراتيجي:

النموذج جزء مصغر من جسم كبير يحمل صفاته نفسها، ويعطي فكرة واضحة عن ذلك الشيء. وفي مجال التخطيط الاستراتيجي، قدّم العلماء مجموعة من النماذج التي بإمكان القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي الاختيار منها، وهي مرتبة تاريخياً كما يلي:



أولاً: نموذج كوفمان (١٩٩٦)

ويتميز نموذج كوفمان (Kaufman) كما هو موضح في الشكل رقم (٦)، بأنه يبدأ بالرؤية وينتهي بالتطبيق والتطوير. وهو يتكون من ثلاث مراحل، على النحو التالي:



الشكل رقم (٦)

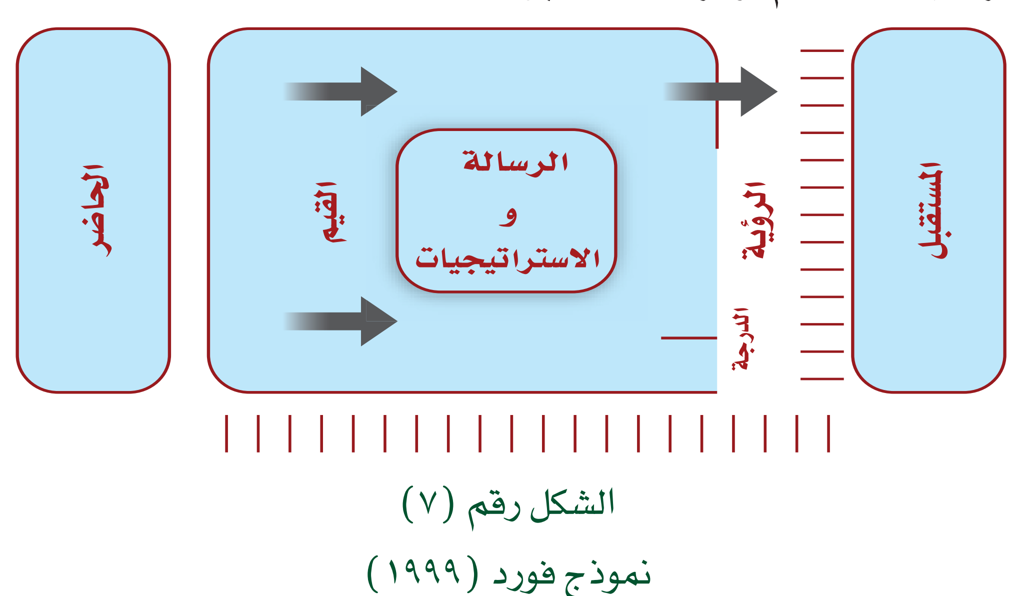
نموذج كوفمان (١٩٩٦)

كما هو واضح من الشكل أعلاه، قسم كوفمان التخطيط الاستراتيجي ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة الرؤية الكلّية، وتشمل: الرؤية، الرسالة، الاحتياجات، والأهداف الاستراتيجية.
- المرحلة الثانية: هي مرحلة التخطيط، وتشمل: تحليل الواقع، تحديد الأهداف البعيدة والقريبة، وصياغة الخطة.
- المرحلة الثالثة: هي مرحلة التطبيق والتطوير، وتشمل: إعداد الخطة التنفيذية، تحليل الموارد وتأمينها، التقويم والتطوير المستمر، التطبيق، وتحليل الفاعلية والاتقان.

ثانياً: نموذج فورد (١٩٩٩)

يقسم نموذج فورد (Ford) كما هو موضح في الشكل رقم (٧)، إلى ثلاث مراحل زمنية، هي: مرحلة الحاضر، مرحلة التخطيط والتي تشتمل على: الرؤية، الرسالة والاستراتيجيات، القيم، ومرحلة المستقبل.



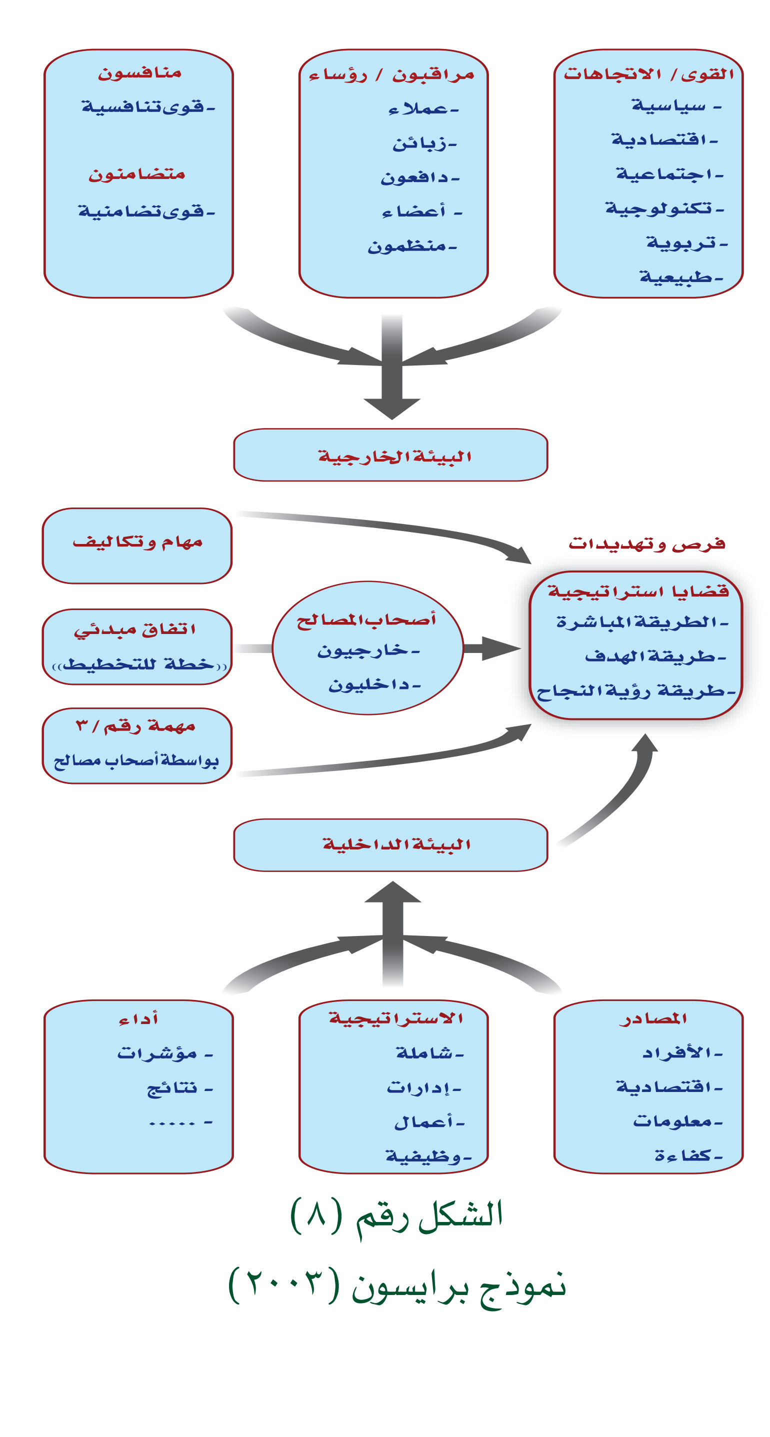
الشكل رقم (٧)
نموذج فورد (١٩٩٩)



ثالثاً: نموذج جون برايسون (٢٠٠٣)

كما هو موضح في الشكل رقم (٨)، حدد برايسون Bryson عشر خطوات لعملية التخطيط الاستراتيجي متمثلة في (١) البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي

والاتفاق عليها. (٢) توضيح الصلاحيات التنظيمية للمنظمة. (٣) توضيح المهمة التنظيمية وقيمها في المنظمة. (٤) تقييم البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات. (٥) تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة. (٦) صياغة الاستراتيجيات للتعامل مع القضايا. (٧) مراجعة الخطة أو الخطط الاستراتيجية واعتمادها. (٨) تكوين رؤية تنظيمية فاعلة (رؤية النجاح). (٩) وضع خطة فعالة للتنفيذ. (١٠) إعادة تقييم الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجي.

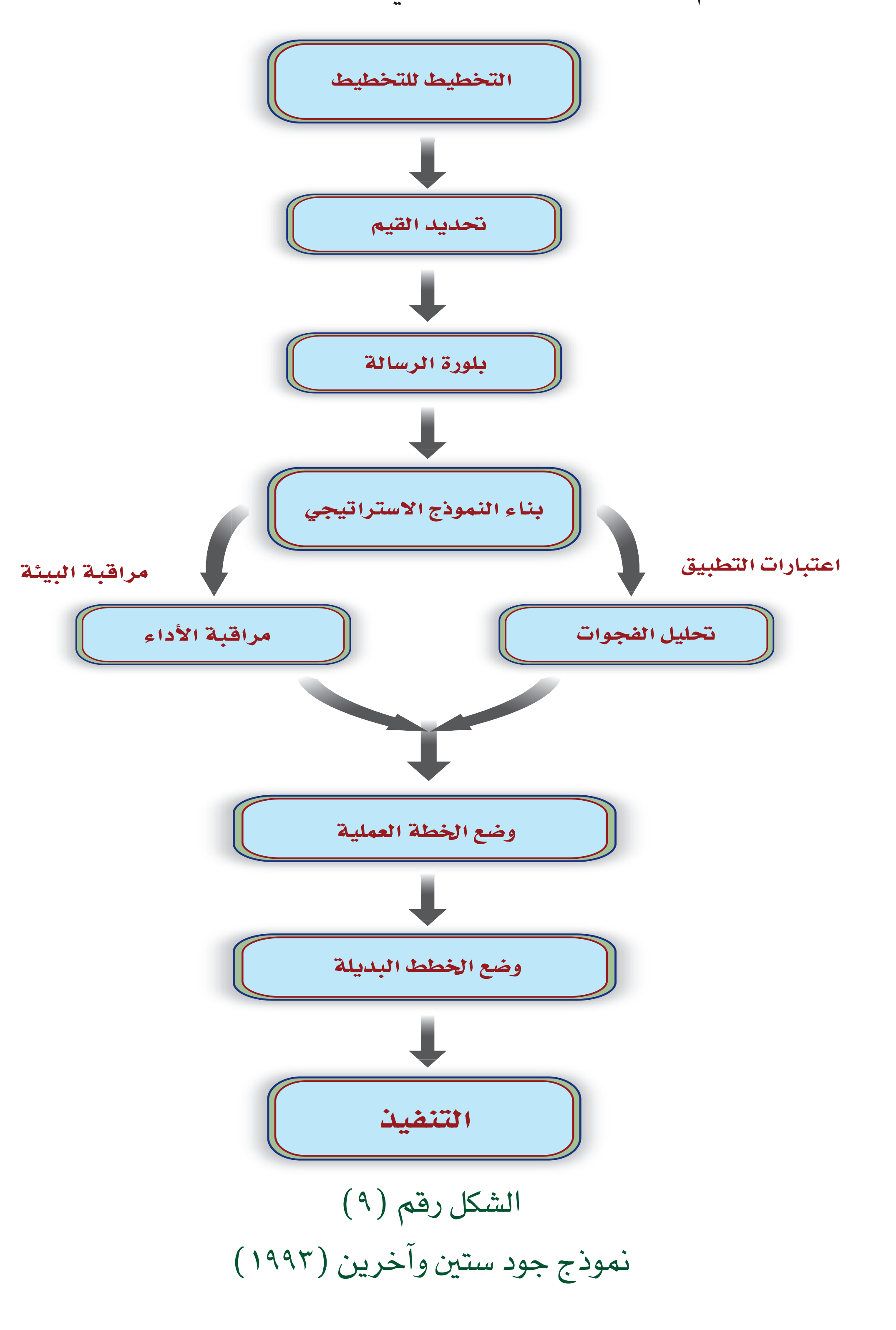


الشكل رقم (٨)

نموذج برايسون (٢٠٠٣)

رابعاً: نموذج جودستين وآخرين (١٩٩٣)

يشتمل نموذج جودستين للتخطيط الاستراتيجي على ثماني خطوات، كما هو مبين في الشكل رقم (٩)، وهذه الخطوات، هي:



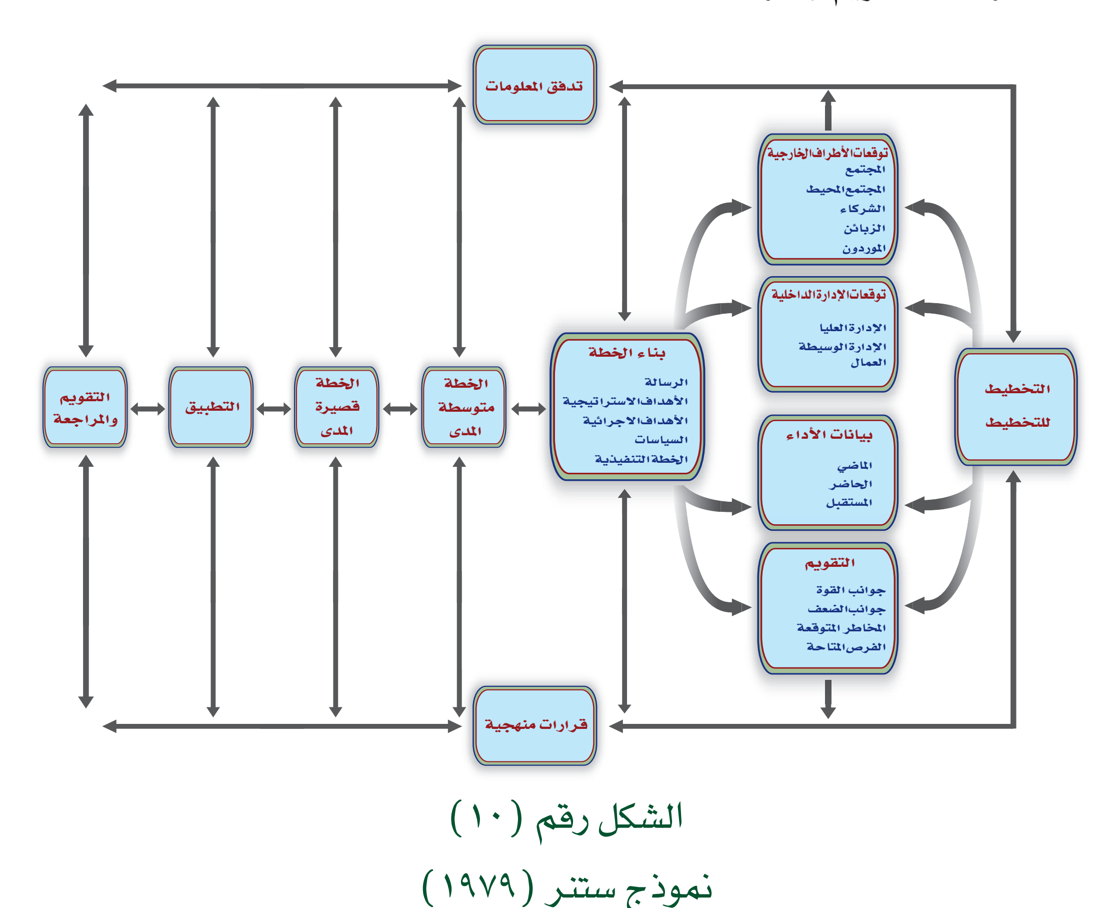
الشكل رقم (٩)

نموذج جود ستين وآخرين (١٩٩٣)

خامساً: نموذج ستنر (١٩٧٩)

قسّم ستنر التخطيط الاستراتيجي إلى ست مراحل، كما هو مبين في الشكل رقم (١٠)، هي:

- مرحلة التخطيط للتخطيط، وتشمل: توقعات الأطراف الخارجية، توقعات الأطراف الداخلية، بيانات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل. والتقييم الرباعي «SOWT»: (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).
- مرحلة بناء الخطة، وتشمل: بناء الخطة، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الأهداف الإجرائية، السياسات، والخطة التنفيذية.
- مرحلة الخطة متوسطة المدى.
- مرحلة الخطة قصيرة المدى.
- مرحلة التطبيق.
- مرحلة التقويم والمراجعة.



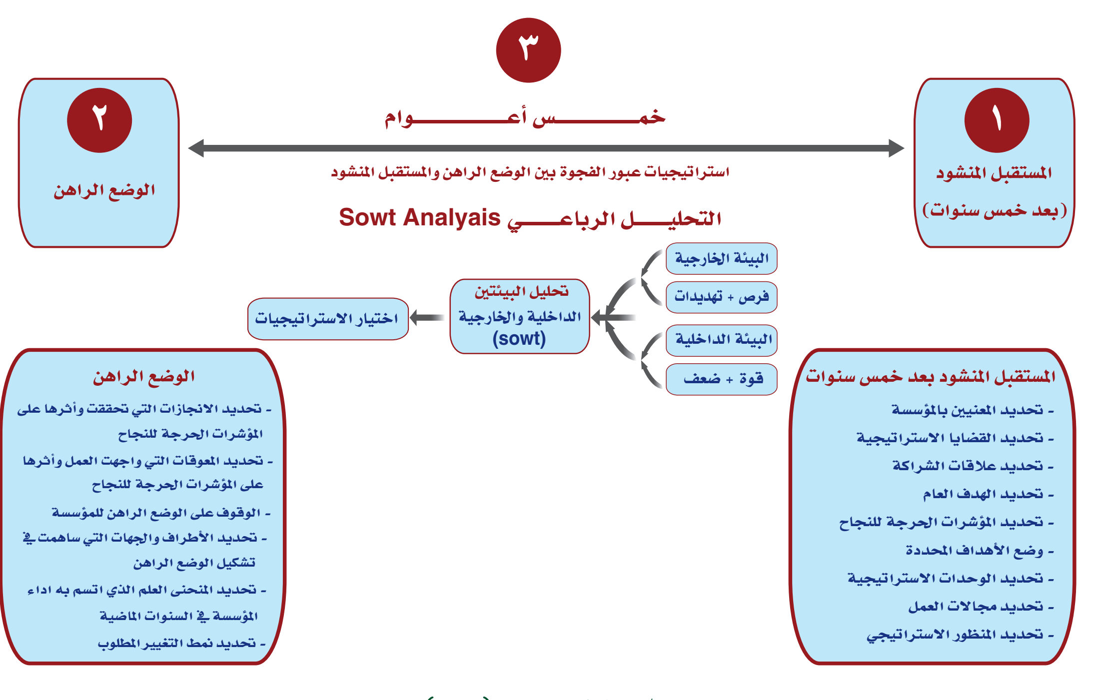
الشكل رقم (١٠)

نموذج ستنر (١٩٧٩)

سادساً: نموذج جامعة الملك عبدالعزيز (٢٠٠٧)

يقسّم نموذج جامعة الملك عبد العزيز للتخطيط الاستراتيجي، كما هو واضح في الشكل رقم (١١)، إلى ثلاث مراحل، هي:

- المرحلة الأولى: مرحلة المستقبل المنشود، وتشمل تحديد كل من: المعنيين، القضايا الاستراتيجية، علاقات الشراكة، الهدف العام، المؤشرات الحرجة للنجاح: وضع الأهداف، الوحدات الاستراتيجية، مجالات العمل، والمنظور الاستراتيجي.
- المرحلة الثانية: مرحلة الفجوة، وتشمل تحليل البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، واختيار الاستراتيجيات.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الوضع الراهن، وتشمل تحليل الإنجازات التي تحققت وأثرها على المؤشرات الحرجة للنجاح، تحليل المعوقات، الوقوف على الوضع الراهن، تحديد كل من: الأطراف التي ساهمت في رسم الوضع الراهن، المنحنى العام، ونمط التغيير المرغوب.



الشكل رقم (١١)

نموذج جامعة الملك عبد العزيز (٢٠٠٧)

سابعاً: النموذج الاستراتيجي لفوق (١٩٩٦)

يقسّم النموذج الاستراتيجي لفوق (Foog) عملية التخطيط الاستراتيجي، كما هو موضح في الشكل رقم (١٢)، إلى خمس مراحل، هي الآتية:

- مرحلة قاعدة التخطيط، وتشمل: تحليل الوضع الراهن، تحليل الوضع الداخلي، القيم والمبادىء، وقضايا الأولويات.
- مرحلة النتائج المرجوة، وتشمل: الرؤية والتصور، الرسالة، والأهداف العامة.
- مرحلة كيف، وتشمل الاستراتيجيات والبرامج.
- مرحلة التطبيق والتنفيذ، وتشمل أهداف وبرامج مفوضة.
- مرحلة المراجعة، وتشمل نظام التغذية الراجعة.

قاعدة التخطيط	النتائج المرجوة	كيف؟	التطبيق / التنفيذ	المراجعة
تحليل الوضع الراهن:	الرؤية والتصور	الاستراتيجيات	أهداف مفوضة	نظام التغذية الراجعة
تحليل الوضع الداخلي	الرسالة	البرامج	برامج مفوضة	
تحليل الوضع الخارجي	الأهداف العامة			
القيم والمبادىء				
قضايا الأولويات				
أين نحن الآن؟	أين نريد أن نكون؟	كيف سنصل إلى هناك؟	من وماذا يفترض أن يفعل؟	كيف وضعنا؟

الشكل رقم (١٢)

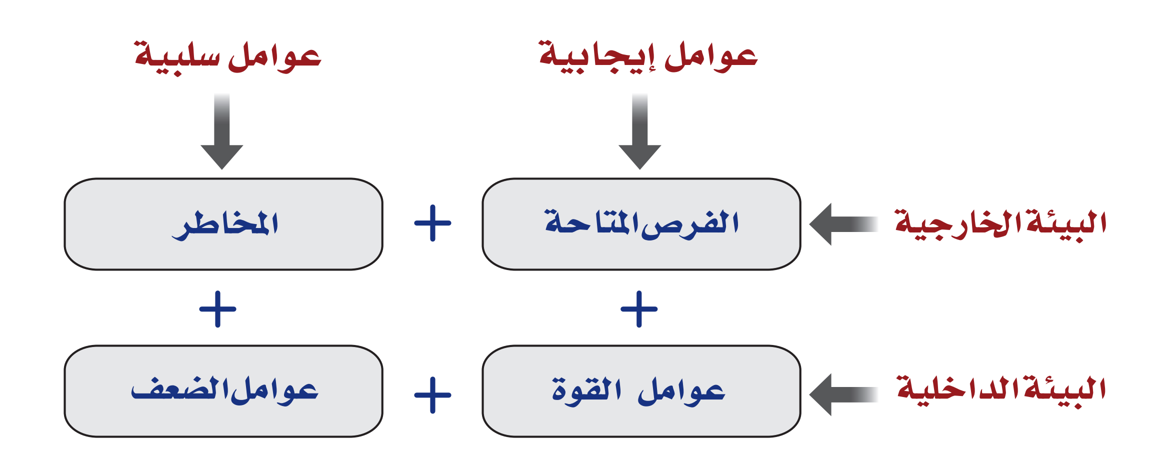
النموذج الاستراتيجي لفوق (١٩٩٦)

٤,٢,١ مراحل التخطيط الاستراتيجي:

ليس هناك خطوات ثابتة ومحددة يمكن اقتراحها في ما يخص مراحل التخطيط الاستراتيجي، وإنما يجب على المخطط تبني أحد النماذج السابقة أو الدمج بين نموذجين أو أكثر، بما يخدم القضية التي يتعامل معها. أما المراحل التي نراها مناسبة في أكثر الظروف، فهي:

أ- مرحلة التفكير الاستراتيجي والاستعداد لوضع الخطة، وتشمل:

- تحديد الهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تبني النموذج المناسب من النماذج السابقة لأنها نماذج علمية تم التحقق من صحتها وقابليتها للتعميم.
- الاتصال وتبادل المعلومات والتوثيق.
- تحديد الأدوار والمهمات والتنسيق.
- مراجعة التشريعات.
- تحديد أطراف العلاقة في السلطة.
- تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة، وتحليل البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتحديات، كما هو موضح في الرسمة التالية



ب- مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتشمل:

- إعادة تصميم النظام القيمي.
- وضع الرؤية.
- تحديد الرسالة.
- تصميم الأهداف الاستراتيجية.
- تسمية الاستراتيجية.

ج- مرحلة الإدارة الاستراتيجية، وتشمل:

- العوامل الحاسمة في النجاح.
- وضع الخطة التشغيلية.
- وضع الخطة التنفيذية.
- الميزانية.
- أسلوب التنفيذ، وغالباً ما يتكون من إحدى ثلاث خطوات: التعاقد مع شخصيات معنوية كالشركات، التعاقد مع شخصيات طبيعية كالأفراد، أو التنفيذ الذاتي.
- تقييم الخطة.

٥,٢,١ منظور التخطيط الاستراتيجي:

الفرق بين المنظور والتحليل، يتمثل في أن المنظور ينطلق من الحاضر إلى المستقبل بما يشبه دفع سيارة للأمام. أما التحليل فهو أشبه بعملية دفع عكسي تنطلق من الحاضر إلى الماضي، ومن هنا فإن منظور التخطيط الاستراتيجي يعبر عن الوضع الذي يكون عليه العمل حتى تتمكن المؤسسة من وضع خططها وتنفيذها، ويتضمن عدداً من المحاور، هي:

- مجالات العمل
- الإنتاجية ونوعية المخرجات.



- حجم الموارد المستخدمة.
- تطور أداء المسؤولين في المؤسسة.
- تطور أداء العاملين في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تطوير أنظمة المؤسسة.
- مجالات التفرد والتميز، مثل التميز في المزيج التسويقي.
- الاستراتيجية العامة، مثل السعودة.
- معدل النمو، والبقاء، والربح، والتطوير، والانتشار.
- الابتكار والتجديد.
- المبادرة.
- الاستعداد لمواجهة التحديات.

٦,٢,١ وثيقة التخطيط الاستراتيجي:

الخطة الاستراتيجية هي وثيقة مكتوبة تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم التنظيمية والاستراتيجية، الخطة السنوية، الخطة التشغيلية، والخطة التنفيذية. وفي غالب الأحوال تتضمن وثيقة التخطيط الاستراتيجي الأجزاء التالية:

١- الجزء التعريفي للخطة، ويشمل:
- اسم الخطة.
- الإطار الجغرافي للخطة.
- الإطار الزمني للخطة.
- الجهة المعدّة للخطة.
- الجهة المقدّمة للخطة.

- تاريخ تقديم الخطة.
- بيانات توثيقية (رقم الخطة وتسلسلها).
- تقديم الخطة.
- فهرس الخطة.

٢- عناصر الخطة الاستراتيجية، وتشمل:

- الرؤية.
- الرسالة.
- القيم.
- الأهداف العامة للخطة.
- مرتكزات الخطة.
- المحاور الاستراتيجية.

٣- عناصر الخطة التشغيلية، وتشمل:

- الأهداف الخاصة للخطة.
- الخطة السنوية.
- الأنشطة الرئيسية والفرعية.
- الأهداف الفرعية للأنشطة.
- الإجراءات التنفيذية.
- الاحتياجات.
- الاستثناءات.
- الخطة الزمنية.
- وحدات الإنتاج.
- الفئات المعنية بالخطة.



٤- عناصر الجزء التفسيري للخطة، ويشمل:

- محددات الخطة.
- معوقات الخطة.
- الوسائل المقترحة لتنفيذ الخطة.
- الآثار المتوقعة للخطة.
- الخطط البديلة.
- الخطط المرتبطة.
- تقييم الخطة.
- معايير قبول واعتماد الخطة.

٥- عناصر مرافق الخطة، وتشمل:

- الجداول والصور.
- الخطط السابقة.
- المخططات والقوائم.
- المعادلات التوضيحية والتفسيرية.

هوامش الفصل:

1 Bechtell M. (1995) The Management Compass, Steering the Corporation Using the Hoshin Planning AMA Management Briefing.

2 John M. Bryson (1995) "Strategic Planing and Nonprofit Organization" JOSSEY-Bass Publishers, San Francisco pp.4-5.

3 Disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization is, what it does, and why it does it to deliver the best result.



الفصل الثاني
صناعة الرؤية

الجزء الأول: الرؤية

الجزء الثاني: الرسالة

الجزء الثالث: الأهداف

التخطيط الاستراتيجي

الرؤية

١,١,٢ مفهوم الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة هي تلك الصورة الشاملة التي يود من ينتمي لمؤسسة، وعلى رأسها قادتها، أن تصير إليه. وهي جملة نصيّة تعبر عمّا تطمح إليه المؤسسة، وما تؤمن به وتعتقده، وما يدعم سبب وجودها. والرؤية الاستراتيجية تعطي صورة للمستقبل نابضة بالحياة والنشاط، وتكون مؤطرة بإطار الواقعية؛ لأنها ليست حلماً يستحيل تحقيقه. والرؤية تقدم مشهداً يتجاوز كينونة المؤسسة الآنية إلى ما هو أبعد من مجرد الكينونة الحاضرة لمشهد يرسم ما يمكن للمؤسسة أن تكونه أو تصير إليه. وهي تعبر عن تصور مثالي عام لحالة المؤسسة مستقبلاً، والذي يبرر سبب وجودها، وكذلك تحديد النتائج والشروط المرغوب في تحقيقها، وهي تعبر عن القصد العام للمؤسسة الذي تحاول تحقيقه في الأجل الطويل. فهي ليست نقطة في آخر السطر، ولا كياناً في مكان بعيد، ولا محارة في قاعة البحر، بل أمل ممتد ورحلة مرسومة وقائعها في برنامج يشابهه البرنامج السياحي المتقن.

وعلى سبيل المثال، عندما مُنحتُ بعثة الدراسات العليا، كنت أعرف ماذا سأفعل، ولماذا أفعل، وكيف سيؤول الحال في نهاية البعثة. كنت ملماً بالتفاصيل وأتصورها كفيلم يشاهده من كتب نصه. وللرؤية ارتباط بالنظر، فهي نتيجة يمكن رؤيتها بعين الأعمى ما يعطيها قدرة إقناعية طويلة الأجل، لأن الصورة وما قبل الصورة آلية حفز لا تنتهي صلاحيتها ولا يتوقف زخمها حتى تتحقق بإذن الله.

كذلك، كانت الرؤية الاستراتيجية لشركة مايكروسوفت Microsoft Inc، والتي تنص على «حاسوب على كل مكتب وفي كل منزل»، قد ساهمت بشكل كبير في توجيه قرارات وعمليات الشركة خلال تاريخ الشركة ونموها السريع، ثم عندما غيرت الشركة رؤيتها فيما بعد إلى: «نمنح الناس قوة من خلال برامج حاسوبية عظيمة في كل وقت، وفي أي مكان، وداخل أي جهاز».

«Empower People through great software anytime, any place, and on any device».

كان لهذا التغيير الذي عني استراتيجيو الشركة بأن يجعلوه عاماً وشاملاً أكبر الأثر في زيادة عمليات الشركة، وبالتالي نجاحها الباهر على المستوى العالمي.

وكانت رؤية وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تنص على: «سوف يتحقق بإذن الله تعالى في نهاية عام ١٤٣٤هـ رؤية الوزارة للتعليم العام والمتمثلة في: تخريج طلاب وطالبات مُزودين بالقيم الإسلامية معرفةً وممارسةً، ومكتسبين للمعارف والمهارات والاتجاهات النافعة، وقادرين على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات الحديثة والتعامل مع التقنيات المتطورة بكل كفاية ومرونة، وعلى المنافسة العالمية في المجالات العلمية والعملية، والمشاركة الإيجابية في حركة التنمية الشاملة، وذلك من خلال نظام تعليمي فعّال قادر على اكتشاف القدرات والميول وبث الروح الإيجابية للعمل، وفي بيئة مدرسية تربوية محفزة على التعلم والتعليم».

المؤلف «وارن بينيس» يعبر عن الرؤية الحقيقية، فيقول: «إذا كانت حقاً رؤية فأنت لن تنساها أبداً»، وبمعنى آخر: «فأنت لن تضطر لكتابة الرؤية».

الرؤية مربوطة بالمستقبل، وتحيل إلى وضع لا يوجد في الزمن الحاضر ولم يسبق أن وجد في الماضي، ومن خلال الرؤية فإن القائد يهيئ كل الجسور المهمة التي تنقل المؤسسة من حاضرها لمستقبلها، إذ عندما يركز القائد على الرؤية الاستراتيجية، فإنه يعمل من خلال الموارد العاطفية والروحانية للمؤسسة (قيمها، وتعهداتها، وطموحاتها)، في الوقت الذي يعمل فيه المدير من خلال الموارد المادية المحسوسة للمؤسسة (رأس مالها، وقواها البشرية، وتقنياتها).

الرؤية هي النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو مجموعة أو مؤسسة ما. وبناء على ذلك، فإنها تتعامل مع عالم يوجد فقط في الخيال والتصور، عالم مبني على التخمين والتوقع المعقول والمكون مما نرجو أن يكون افتراضات معقولة بالنسبة للمستقبل، والذي يتلون ويتأثر بأحكامنا الشخصية المتعلقة بما هو جدير أو ممكن. كما تعكس الرؤية صورة خيالية للعالم الذي لا يمكن ملاحظته أو التحقق منه سابقاً،



والذي لا يمكن أن يصبح فعلياً حقيقة وواقعاً، فهو عالم يحتاج للإيمان والاعتقاد بإمكانية تحقيقه من أجل استمرارية وجوده، ويجسد ذلك ما قاله مارتن لوثر كنج منذ الستينيات حول إلغاء الفصل العنصري: «لديّ حلم».

الرؤية هي حسب (Nanus، ١٩٩٢: ٢٥-٢٦) «النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو مجموعة أو مؤسسة ما». وجادل (Accaro, Marks, O`connor-Boes and Costanza، ١٩٩٥) في أن مثل هذه النماذج الذهنية تحتوي على مجموعة متعددة من المعلومات، وأن أولى هذه المعلومات هي فهم أو تمثل خصائص المؤسسة بناء على الهيئة المستقبلية المحتملة. ولتعميق إدراك هذه المسألة وإثراء المعرفة بها، تم تلخيص أبرز التعاريف التي قدمها العلماء في الجدول رقم (٥)، مع إيضاح المصدر وتاريخ التعريف ورقم الصفحة.

الجدول رقم (٥)

تعاريف الرؤية الاستراتيجية

المصدر	التعريف
Bennis and) (Naus,1958:89	من أجل اختيار الاتجاه، يجب أن يقوم القائد أولاً بتطوير تصور ذهني للمستقبل المحتمل والمرجو لوضع المؤسسة. هذا التصور الذي سنسميه الرؤية، قد يكون مبهماً كالحلم، أو واضحاً كبيان للهدف أو المهمة. النقطة المهمة هي أن الرؤية تقوم بذكر وبيان وجهة نظر واقعية، ومرغوبة، وذات مصداقية بالنسبة لمستقبل المؤسسة، بحيث يكون الوضع المستقبلي أفضل من الوضع الراهن من نواحٍ أخرى ذات أهمية.
Collins and) (Porras,1991:33	تتكون الرؤية من عنصرين أساسيين على أوسع نطاق، هما: الفلسفة الإرشادية والتصور الملموس (مثالها قوله تعالى: هل أدلكم على تجارة تنجيكم من عذاب أليم)، حيث يمكن اعتبار لفظ أدلكم إرشاداً، وعبارة تنجيكم من العذاب تصوراً.

المصدر	التعريف
(Gardner and Avolio, 1999: 39)	«الرؤية»، هي: التصور الذهني الذي يقوم القائد بإيجاده لتصوير النتيجة والحالة النهائية للمؤسسة المرغوب فيها بشكل كبير.
(House and Shamir, 1993: 97)	يمتلك القادة الرواد رؤية. وعلى وجه الخصوص يقوم هؤلاء القادة الفاعلون بتحديد هدف مثالي يصور مستقبلاً أفضل للأفراد الأتباع. كما يعتبر الهدف مثالياً من ناحية تأكيد القائد على أن تحقيق الهدف المثالي يعد حقاً أخلاقياً من حقوق الأتباع. ولأن الرؤية التي وضعها القائد تعد مثالية. فإنها تحدد بناء على القيم.
(Kirkpatrick and Locke, 1996: 37)	الرؤية هي المثال العام العالي الذي يمثل القيم المشتركة، وفي الغالب تكون مثالية في طبيعتها، وتحتوي على معانٍ إضافية أخلاقية.
(Kotter, 1990: 36)	الرؤية تعني بيان الشيء (مثل المؤسسة، الثقافة المؤسسية، التجارة، التكنولوجيا، والنشاط) من ناحية الطبيعة الجوهرية لما يجب أن تصبح عليه في المستقبل، وغالباً بالنسبة للمستقبل طويل الأمد. وبشكل عام تكون الرؤية محددة بشكل كافٍ لتزويد التوجيه الحقيقي للأشخاص، وفي الوقت ذاته تكون مبهمة لكي تقوم بتشجيع المبادرات ولتبقي الارتباط ذاته في ظل مجموعة مختلفة من الظروف.
(Kouzes and Posner, 1987: 85)	تعتبر الرؤية في المقام الأول كلمة ذات ارتباط بـ «النظر / البصر»... وتقوم بتوليد تصورات وصور ذهنية. كما تعتبر الاستعارات والتشبيهات البصرية المرتبطة بالرؤية أمراً مألوفاً عند التحدث عن الخطط طويلة الأمد للمؤسسة. ثانياً، تمتلك الرؤية دلالات مستقبلية – أي أن الرؤية تعتبر تصوراً مكوناً عن المستقبل. ثالثاً، تشير الرؤية إلى مستوى من الامتياز، أي إلى وضع مثالي. كما تشير ضمنياً إلى مجموعة من الخيارات المتعلقة بالقيم. رابعاً، تحتوي أيضاً على خاصية التميز؛ ونتيجة لذلك نستطيع تعريف الرؤية بأنها الصورة المثالية والمميزة للمستقبل.

المصدر	التعريف
(Nanus, 1992: 25-26)	الرؤية هي النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو مجموعة أو مؤسسة ما. بناء عليها، فإنها تتعامل مع عالم يوجد فقط في الخيال والتصور، عالم مبني على التخمين والتوقع المعقول والمكون مما نرجو أن يكون افتراضات معقولة بالنسبة للمستقبل، والذي يتلون ويتأثر بأحكامنا الشخصية المتعلقة بما هو جدير أو ممكن. كما تعكس الرؤية صورة خيالية للعالم الذي لا يمكن ملاحظته أو التحقق منه سابقاً، والذي لا يمكن أن يصبح فعلياً حقيقة وواقعاً، فهو عالم يحتاج للإيمان والاعتقاد بإمكانية تحقيقه من أجل استمرارية وجوده.

٢,١,٢ معايير الرؤية الجيدة:

١. ذات ارتباط بـ «النظر/ البصر».

٢. تمتلك الرؤية دلالات مستقبلية تشير إلى مستوى من الامتياز، أي إلى وضع مثالي. كما تشير ضمنياً إلى مجموعة من الخيارات المتعلقة بالقيم متناغمة مع قيم المؤسسة.

٣. تحتوي على خاصية التميز مثل تميز المملكة بوجود الحرمين، وقد وضفت في رؤية الهيئة العليا للسياحة ورؤية الخطوط السعودية.

٤. موحدة للأطراف المعنية بها، وتشكل حلقة رابطة.

٥. تنطوي على مخاطرة (مغامرة) من أجل الإبداع والابتكار.

٦. ملهمة لقارئها ومحفزة ورافعة للمعنويات.

٧. مستجيبة للتغيير.

٨. تركز على العملاء وأصحاب المصالح.

٩. الوضوح وتحديد وقت التحقق.

١٠. تتسم بالاستقرار النسبي.

٣,١,٢ أهمية الرؤية:

- تظهر الصورة التنفيذية المتخيلة لبيئة مستقبلية ما، والتي تمثل ما يفضله الشخص بشأن كيفية ملاءمة وتكييف المؤسسة مع البيئة.

- تعكس الرؤية عامة مدة زمنية أطول من الاستراتيجية، فالرؤية تحدد الزمن في إطار يمتد ما بين ٣- ٢٠ سنة.

- تصف الحالة المستقبلية المرغوبة. إنها القدرة على الرؤية لما بعد الواقع، إنها القدرة على أن نعيش من خلال خيالنا بدلاً من أن نعيش من خلال ذكرياتنا (السويدان وباشراحيل، ١٤٢٣، ص ٦٩).

- تستخدم الرؤية غالباً للمباشرة في إحداث تغييرات في بيئة المؤسسة وثقافتها.

- تتضمن رفض الوضع الحاضر لاقتراح وجهة نظر مختلفة بالنسبة لكيفية ملاءمة المؤسسة لبيئتها المحيطة. كما هي رؤية محمد صلى الله عليه وسلم عندما دعا إلى عبادة الله (أرباب متفرقون خير أم الله الواحد القهار).

- تحدد القيم، إذ تقوم القيم بتوجيه العمل التنفيذي وتحديد كيف يقوم القادة الكبار بتقويم الأحداث البيئية وتفسيرها. كما تقوم القيم بتوفير القدرة الإقناعية وحب العمل اللذين يبديهما القادة الفاعلون، واللذين يبرزان عند تبليغ هؤلاء القادة لأتباعهم بخصوص التصور المرغوب فيه بالنسبة لمستقبل منظمتهم. وبناء عليه، فإن القيم تمثل القاعدة التي يرتكز عليها دور الرؤية في استعمال السلطة الواسعة المجال للقادة داخل المؤسسة (Senge، ١٩٩٠).

٤,١,٢ مقارنة بين الرؤية والاستراتيجية:

تستخدم كل من الرؤية والاستراتيجية بغرض إحداث التغيير في مؤسسة ما، وعلى الرغم من ذلك يوجد بينهما بعض الفروق، يوضح بعضها الجدول رقم (٦):

الجدول رقم (٦)

مقارنة بين الرؤية والاستراتيجية

الرؤية	الاستراتيجية
هدف	وسيلة
- تظهر الصورة التنفيذية المتخيلة لبيئة مستقبلية ما، والتي تمثل ما يفضله الشخص بشأن كيفية ملاءمة وتكيّف المؤسسة مع البيئة.	- الاستراتيجيات إقرار وتصريح بالنسبة للتوجه والاتجاه، وتنشأ من التحليل العقلاني نسبياً لموارد وإمكانيات المؤسسة وآليات (ديناميكيات) بيئتها التشغيلية، أي أنها تمثل بشكل أساسي الحكم أو القرار المتعلق بأفضل طريقة ممكنة لكيفية تكييف وتوافق المؤسسة في هيئتها الحالية مع البيئة المحيطة المتغيرة.
- تعكس الرؤية بشكل عام مدة زمنية أطول من الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، تنص رؤية بوينغ Boeing لعام ٢٠١٦ على أنها «مستقبل الطيران»، أي أنها تسعى للحصول على أفضل تصاميم وأنظمة إنتاجية في العالم. كما ذكر كوتر (Kotter، ١٩٩٠) أن الرؤية تحدد الزمن في إطار يمتد ما بين ٣-٢٠ سنة.	- تمتد الفترة التشغيلية للاستراتيجية في إطار يراوح غالباً بين ١-٥ سنوات.

الرؤية	الاستراتيجية
هدف	وسيلة
- تستخدم الرؤية غالباً للمباشرة في إحداث تغييرات في بيئة المؤسسة وثقافتها.	- تعتبر الاستراتيجية غالباً بمثابة القاعدة لإحداث التغيير في البنية ضمن عمليات المؤسسة (مثل التغييرات في وسائل الإنتاج، أو تطوير وحدات تشغيلية معينة).
نتيجة.	سبب.
غالباً ما تكون جديدة وإيجابية.	غالباً ما تكون معروفة ويمكن أن تكون سلبية لأنها قد تكون خدعة.
تكون واحدة.	قد تكون مجموعة.
مسبوقة.	سابقة.
- تقوم الرؤية غالباً برفض الوضع الحاضر لاقتراح وجهة نظر مختلفة بالنسبة لكيفية ملاءمة المؤسسة لبيئتها المحيطة.	- تقوم الاستراتيجية على المعايير البيئية الموضوعية والخصائص التنظيمية، وتكوّن الوسيلة التي تساعد على الانتقال للوضع المنشود.

الرسالة

١,٢,٢ مفهوم الرسالة:

تعبر الرسالة عن الغرض الذي من أجله وجدت المؤسسة، وتهتم أساساً بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- «ماذا»: ما الحاجات التي تلبيها المؤسسة أو تحاول أن تلبيها للعملاء (الرعاية الطبية أو الرعاية الاجتماعية مثلاً)؟
- «من»: من تستجيب إليه المؤسسة من العملاء، هل هم كبار السن، أم النساء، أم الأطفال؟
- «كيف»: كيف للمؤسسة أن تحقق الهدف من الاستجابة لرغبة شريحة معينة؟
- «مقارنة»: مقارنة مع المنافسين أو الآخرين الذين يقدمون الخدمة نفسها. فبم تتميز المؤسسة؟ (وَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ إِلَّا رَحۡمَةٗ لِّلۡعَٰلَمِينَ ١٠٧) (الأنبياء: ١٠٧).

العلاقة بين الرسالة والاستراتيجية؟

يقدم ستانلي ديفيز في كتابه «المستقبل المثالي» المزيد من التوضيح لمدخلين يستخدمهما المخططون في تشكيل الاستراتيجية، هما: المتابعة الاستراتيجية، واستراتيجية المؤسسة. وتبدأ المتابعة الاستراتيجية بافتراض وجود تصور واضح للمستقبل (الرؤية)، ثم تستخدم نظم وإجراءات المتابعة الاستراتيجية في المتابعة المستمرة للمستقبل، لتحديد ما إذا كان الوضع يتطلب تغيراً في الرؤية (الرسالة)، ويشبه هذا إلى حد كبير نظام متابعة الصواريخ الذي يصحح التوجه في إطار التغيرات التي تحدث في الهدف المتحرك.

٢,٢,٢ أهمية الرسالة:

الرسالة هي المبدأ العاشر من مبادئ تحسين أداء الأجهزة الحكومية والتي وضعها أوزبورون وجبيلر في كتابهما «إعادة اكتشاف الحكومة»، ونصه: «الحكومات ينبغي أن تتحرك من منطلق رسالتها ورؤيتها، وليس بدافع القواعد واللوائح».

وبشكل موجز، يمكن تأكيد أهمية الرسالة من خلال النقاط التالية:

١- الرسالة أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنشأة.

٢- تساعد على تركيز جهود أعضاء المؤسسة في اتجاه واحد محدد.

٣- تساعد على عدم تضارب المبادرات داخل المؤسسة.

٤- تحدد المسؤوليات لكل قطاع، أو إدارة، أو قسم، أو وحدة، أو وظيفة داخل المؤسسة.

٥- تساعد في ترشيد تخصيص موارد المؤسسة.

١,٢,٢,٢ أمثلة للرسالة:

١) رسالة مركز وطني للتدريب: يلتزم المركز «بتطبيق مفهوم الجودة بشكل تام على كافة نشاطاته في مجال التدريب الإداري؛ سعياً لتحقيق خدمات متميزة وجودة عالية وبأقل تكلفة للقطاعين الحكومي والأهلي، وذلك من خلال:

١. التحسين المستمر للخدمات.

٢. القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى.

٣. فرق عمل مدربة وممكنة.

٤. التقييم الذاتي والمستمر لجميع نشاطاته.»

٢) رسالة مركز الأمير سلمان للإدارة المحلية: «سيعمل المركز على مساعدة الأجهزة الحكومية والشركات والمؤسسات الخاصة في تطوير ورفع جودة خدماتها التي تقدمها إلى المجتمع المحلي، من خلال تقديم الدورات التدريبية والاستشارات

والدراسات ذات العلاقة بمجال الإدارة المحلية».

٣,٢,٢ معايير الرسالة:

١. توضح لماذا المؤسسة موجودة.

٢. تجيب عن كيف ترى المؤسسة نفسها.

٣. تشرح ماذا تعمل المؤسسة.

٤. تفسر لماذا تعمل المؤسسة ما تقوم به من أعمال.

٥. تكشف عما تركز عليه المؤسسة.

٦. تعلن عن فئة العملاء الذين تخدمهم المؤسسة، وعادة تصنف المؤسسات إلى أربع فئات، هي: مؤسسة تخدم كافة العملاء، مؤسسة تخدم فئة من العملاء (الاطفال مثلاً)، مؤسسة تخدم عميلاً واحداً، ومؤسسة تخدم نفسها مثل القبيلة.

٧. تحدد السوق المستهدفة، وعادة ما تكون سوقاً محلية، أو إقليمية، أو عالمية.

٨. تحدد المساحة الجغرافية التي تنتشر فيها المؤسسة.

٩. تقرر فلسفة المؤسسة وقيمها.

وفيما يلي تطبيق لبعض المعايير على رسالة مركز الأمير سلمان للإدارة المحلية، كما هو مبين في الجدول رقم (٧) :

الجدول رقم (٧)

تقييم رسالة مركز الأمير سلمان للإدارة المحلية

العنصر	التحليل
لماذا المركز موجود؟	دعم الأجهزة الحكومية والشركات والمؤسسات الخاصة في تطوير ورفع جودة خدماتها التي تقدمها إلى المجتمع المحلي
كيف يرى المركز نفسه؟	أداة مساعدة للأجهزة الحكومية
ماذا يعمل؟	تقديم الدورات التدريبية والاستشارات والدراسات ذات العلاقة بمجال الإدارة المحلية
التركيز	مجال الإدارة المحلية
العملاء	الأجهزة الحكومية، الشركات، والمؤسسات الخاصة
السوق المستهدفة	المناطق المحلية في المملكة العربية السعودية
المساحة الجغرافية	المملكة العربية السعودية
فلسفة المؤسسة وقيمها	المملكة العربية السعودية

٤,٢,٢ مقارنة بين الرؤية والرسالة:



هناك بعض الصعوبة في التفريق بين الرؤية والرسالة، ولهذا تم تلخيص أبرز نقاط التشابه والاختلاف بينهما في الجدول رقم (٨):

الجدول رقم (٨)

مقارنة بين الرؤية والرسالة

الرؤية	الرسالة
الرؤية: نتيجة Result	الرسالة: سبب أو حاجة Need
ستحصل في المستقبل	الرسالة حاصلة الآن
الرؤية اختيارية	الرسالة إجبارية أحياناً
الرؤية غير معلومة	الرسالة معلومة
الرؤية عكس الرسالة	الرسالة عكس الرؤية
الرؤية قد تطابق أو تزيد أو تنقص عن الحاجة	الرسالة حجمها ثابت
الرؤية عرض	الرسالة طلب
الرؤية قد تكون سابقة أو مسبوقة بالرسالة	الرسالة دائماً سابقة لأنها سبب والسبب يسبق النتيجة
الرؤية تعمّر أكثر من الرسالة وتستبدل الرسالة برسالة	الرسالة قد تتوقف ولها دورة حياة
الرؤية تلخص وتختزل الرسالة والأهداف في هدف واحد	الرسالة تلخص الأهداف في هدف واحد
الرؤية تغني عن الرسالة لأنها تختزلها	الرسالة لا تنوب عن الرؤية لأنها تلخص الأهداف فقط
يمكن استنباط الرسالة من الرؤية ومن ثم استنباط الأهداف من الرسالة	يمكن استنباط الأهداف من الرسالة

الأهداف

١,٣,٢ مفهوم الأهداف:

تكوّن الأهداف غالباً جملاً عامة تعبر عن النتائج المأمولة نتيجة العمل الذي قامت به المؤسسة في نطاق زمني معين دون الدخول في تفاصيل دقيقة. وتتنوع الأهداف وفقاً لحجم ونوع المؤسسة، وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها، ومستويات النجاح الذي تنشده. وتختلف الأهداف عن الآمال، فالآمال مجرد رغبات يشار إليها في الرؤية، لكنها قد لا تتحول إلى أهداف إلا إذا بذل الشخص مجهوداً وسعى إلى تحقيقها. وتعني الأهداف في مجال التخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة العمل، والعمل في بدايته يقال له رسالة، وهو الذي يؤدي إلى نتيجة وينبع من حاجة، قال سبحانه:
﴿مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾﴾ (النحل:٩٧)، ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلرَّسُولُ بَلِّغْ مَآ أُنزِلَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ ۖ ﴿٦٧﴾﴾ (المائدة:٦٧)، وذكر الرسول (صلى الله عليه وسلم) ذلك المعنى في قوله: «ذاق طعم الإيمان من رضي بالله رباً، وبالإسلام ديناً وبمحمد رسولاً»، وقوله: «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق».

وكمثال للهدف: «إيجاد نظام تعليم وتدريب تقني ومهني كفؤ ومرن يلبي احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسوق العمل، ويحقق الاستدامة والتكامل مع النظام التعليمي القائم».

٢,٣,٢ أهمية الأهداف:

الأهداف هي أهم المعايير التي تعتمدها الإدارة أساساً في التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز عناصر أهميتها أنها:

- مرشد للتخطيط؛ لأنها الأساس الذي يبنى عليه تحديد البرامج والجهود اللازمة لنجاح الخطط.
- وسيلة لزيادة فعالية المؤسسة لتوفيرها درجة عالية من الوضوح.
- وسيلة لتقييم الأداء، ومعيار للقياس والمتابعة، للحكم على كفاءة الأداء، ودقة وتنفيذ الخطط.
- تشكل لغة موحدة لكل العاملين في المؤسسة، وتلغي الفروق الفردية وقضية تعدد الجنسيات والأجناس في المؤسسات متعددة الجنسيات.
- توجه خطة القوى العاملة، حيث تستقطب الكفاءات القادرة على تحقيق الهدف.
- تجعل التنظيم ممكناً، حيث يسهل توزيع العمل وبناء الهياكل التنظيمة وإعداد الأدلة الإجرائية والتنظيمية ووثيقة الثقافة التنظيمية.
- الأهداف هي الجزء المنظور والمحسوس في عملية التخطيط، وهي مباشرة ويسهل شرحها مقارنة بالرسالة والرؤية. مثلاً من السهل الطلب من الجندي أن يحارب، ولكن قد يصعب شرح أسباب الحرب (الرسالة) أو حتى نتائجها (الرؤية).

٣,٣,٢ أنواع الأهداف:

هناك أنواع عديدة من الأهداف يمكن تحديدها في ضوء التصنيفات التالية:

أولاً: حسب وحدة الزمن

يشمل تصنيف الأهداف حسب وحدة الزمن، ثلاثة أنواع من الأهداف، هي:

أ- أهداف قصيرة الأجل:

وهي الأهداف التي يحققها الإنسان في فترة قصيرة، تراوح في الغالب بين يوم وسنة، ومثالها: الحصول على دورة تدريبية لمدة شهر في برنامج التخطيط الاستراتيجي.

ب- أهداف متوسطة الأجل:

وهي الأهداف التي يحققها الإنسان في فترة متوسطة، تراوح في الغالب بين سنة وخمس سنوات، ومثالها: الحصول على «دبلوم عالٍ» في التخطيط الاستراتيجي.

ج- أهداف طويلة الأجل أو استراتيجية:

وهي الأهداف التي يحققها الإنسان في فترة طويلة، تراوح في الغالب بين خمس سنوات وخمس وعشرين سنة أو أكثر. وغالباً ما تكون الأهداف طويلة الأجل أقرب إلى الرؤية من بين بقية أنواع الأهداف. وكمثال على الأهداف الاستراتيجية: وللمزيد من الإيضاح نورد عينة من أهداف المؤسسات المعاصرة:

- حصة متزايدة من السـوق.
- التميز النسبي على المنافسين.
- النمو المستمر.

ثانياً: حسب مستوى متخذ القرار

يشمل تصنيف الأهداف حسب مستوى متخذ القرار، ثلاثة أنواع من الأهداف، هي:

أ- أهداف استراتيجية تتعلق بالبقاء، وتتصف بطول المدى، تتخذها الإدارة العليا.

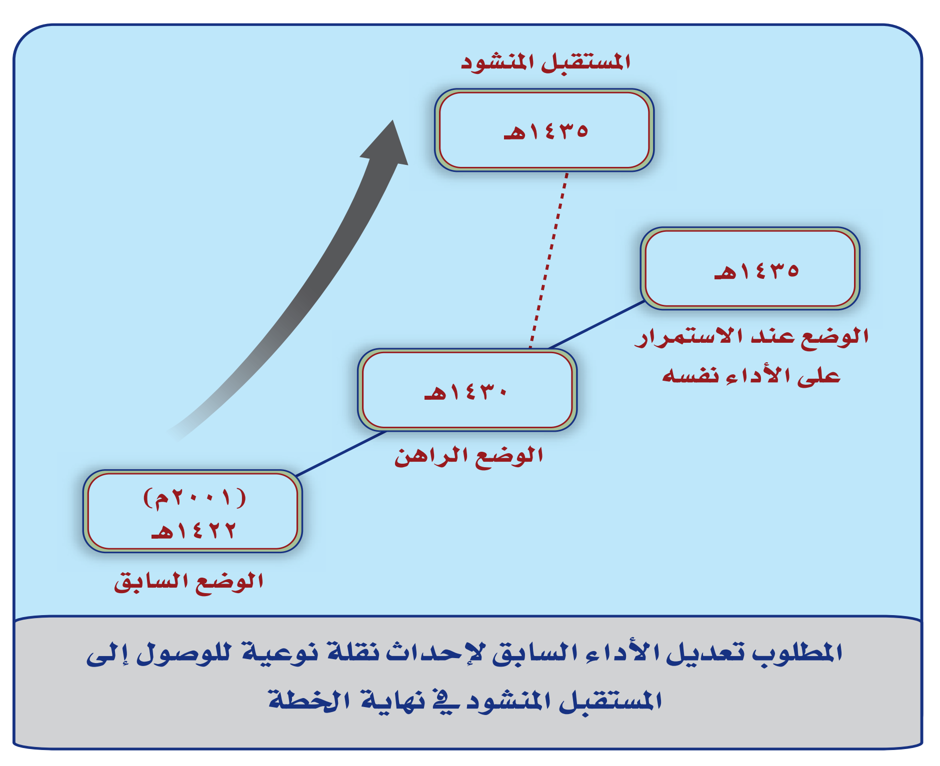
ب- أهداف تكتيكية تتعلق بالوسائل التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، تتخذها الإدارة الوسطى.

ج- أهداف تنفيذية تتعلق بتطبيق الأهداف التكتيكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تتخذها الإدارة الإشرافية.

ثالثاً: تصنيف الأهداف حسب الأثر الذي تحدثه الاستراتيجية

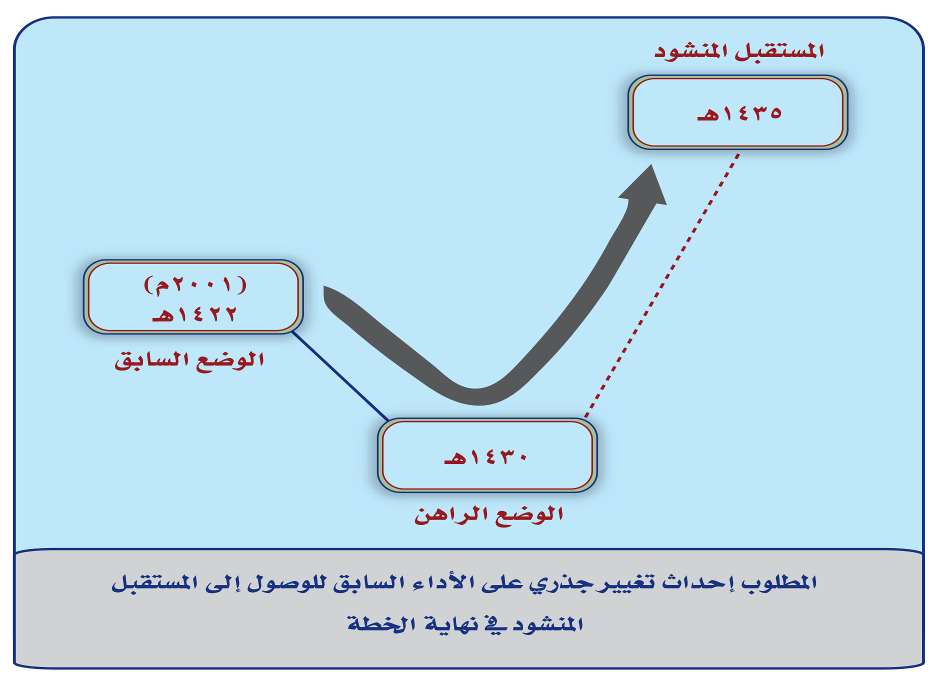
يشمل تصنيف الأهداف حسب الأثر الذي تحدثه الاستراتيجية، ثلاثة أنواع من الأهداف، هي:

أ) أهداف تحدث نقلة نوعية، حيث تكون الأوضاع قبل الخطة في حالة تصاعد لكن بوتيرة بطيئة، ويكون الهدف إحداث سرعة نوعية، وفق الشكل رقم (١٣):



الشكل رقم (١٣)
إحداث نقلة نوعية

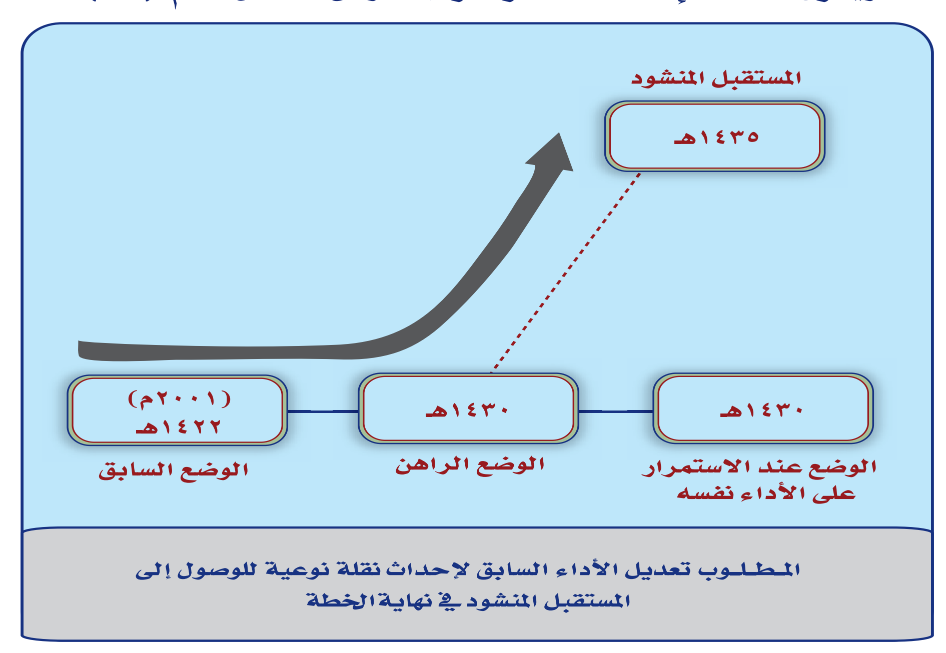
ب) أهداف تحدث نقلة جذرية، حيث تكون الأوضاع قبل الخطة منحدرة، ويكون الهدف إحداث نقلة جذرية، وفق الشكل رقم (١٤):



الشكل رقم (١٤)

إحداث تغيير جذري

ج) أهداف تحدث صحوة نوعية، حيث تكون الأوضاع قبل الخطة تسير على وتيرة واحدة، ويكون الهدف إحداث صحوة نوعية، وفق الشكل رقم (١٥):

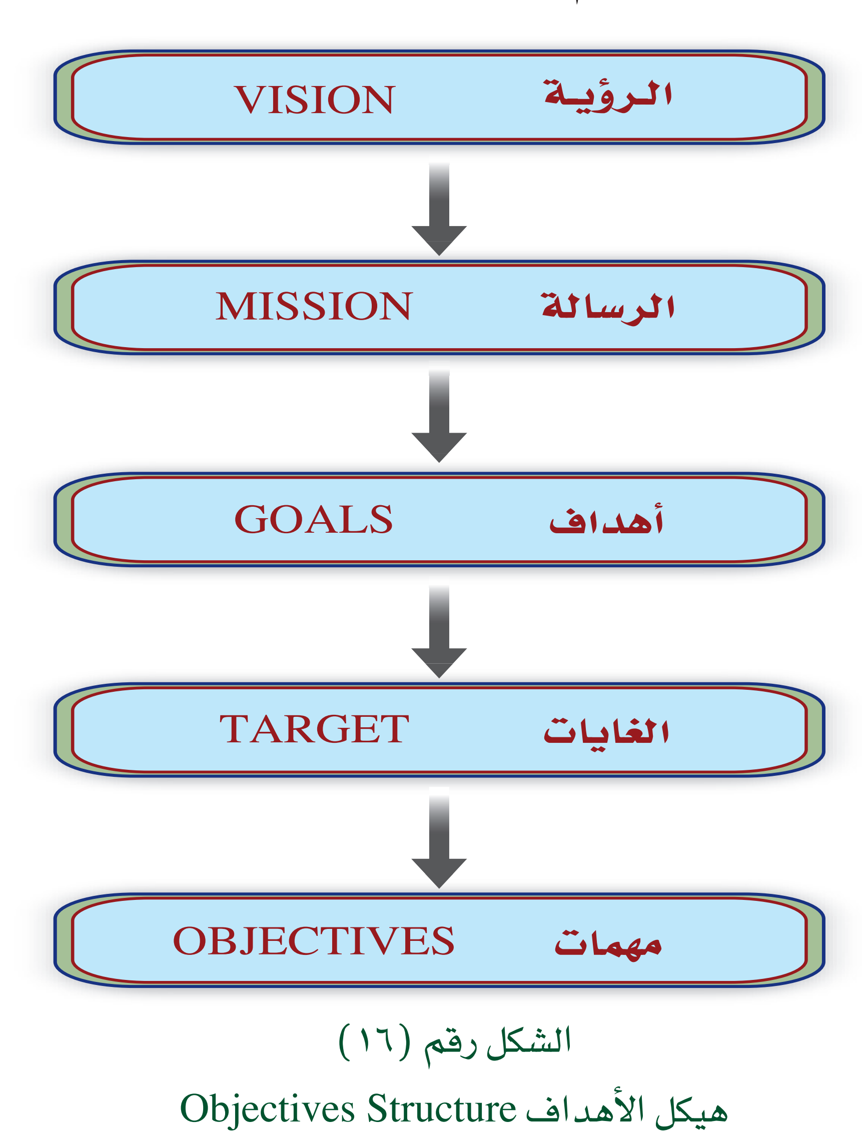


الشكل رقم (١٥)

إحداث صحوة نوعية

رابعاً: تصنيف الأهداف حسب بنائها التدريجي

تكون الرؤية في القمة، تليها الرسالة، فالأهداف العامة، ثم الغايات، ثم الأهداف التفصيلية أو المهمات، والفارق بينها هو درجة الإجمال أو التفصيل. مثلاً الرؤية تختصر الرسالة، والرسالة تختصر الأهداف، والأهداف تختصر الغايات، والغايات تختصر المواضيع، ويمكن الاستدلال على أي منها بواحدة منها، سواء كان ذلك تصاعدياً كاشتقاق الرسالة من الأهداف، أو تنازلياً كاشتقاق الأهداف من الرسالة، كما يوضحها الشكل رقم (١٦).



الشكل رقم (١٦)

هيكل الأهداف Objectives Structure

وفيما يلي مقارنة بين الأهداف والغايات في الجدول رقم (٩):

الجدول رقم (٩)

الاختلاف بين الأهداف والغايات

الغايات	الأهداف
هي أهداف عامة وشاملة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً في إطار زمني، أو معبّر عنه كمياً، مثل تحقيق الربح أو النمو أو تلبية احتياجات العملاء. وتحدد الغايات بالاستناد إلى رسالة المؤسسة من قبل الإدارة العليا.	هي النتائج المرغوب تحقيقها في مدى زمني معين؛ طويل أو متوسط أو قصير الأجل، وعادة ما تكون مدتها أقصر من الغايات، لذلك فإن تحقيق الأهداف ضروري لتحقيق الغايات، مثل تحقيق عائد على الاستثمار بنسبة ١٠ في المئة خلال العام القادم.

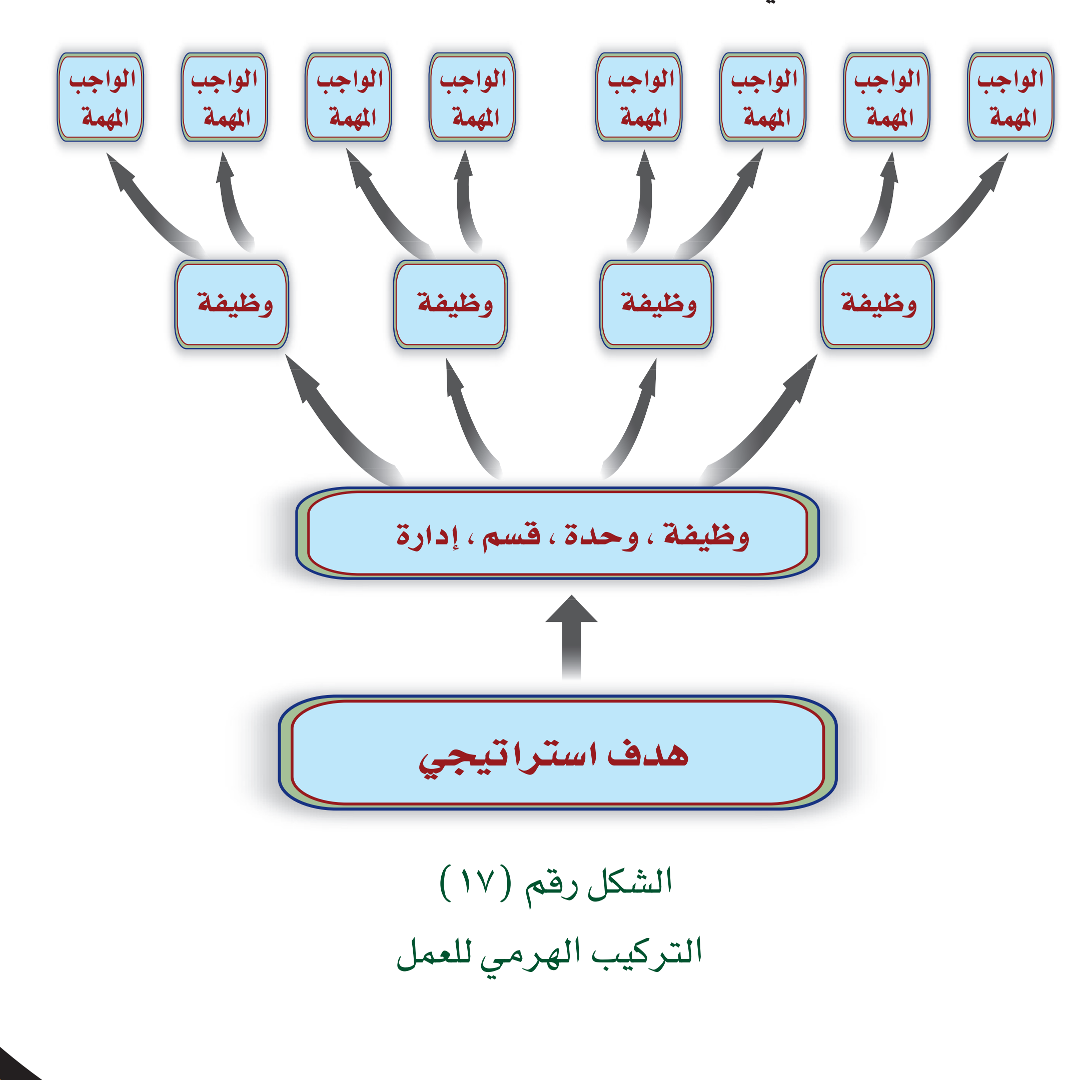
خامساً: تصنيف الأهداف حسب علاقتها بالوظيفة

عندما تحدد الأهداف يتم التفكير في أفضل السبل لتحقيقها. وبحسب نظريات التنظيم، فإنه يمكن تأدية الهدف بواسطة شخص واحد، من هنا يستحدث له وظيفة يتم تحليلها وفق إجراء يحدد واجباتها والخصائص الواجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها. ويشمل تحليل الوظيفة: أنشطة العمل، سلوكيات الأفراد، الآلات والمعدات، معايير الأداء، البيئة التي تمارس في ضوئها الوظيفة، والمتطلبات البشرية.

وإذا كان لا يستطيع شخص واحد تنفيذ الهدف، تستحدث «وحدة». وإذا كانت لا تستطيع الوحدة تحقيق الهدف، يستحدث «قسم». وإذا كان لا يستطيع القسم تحقيق الهدف، ستحدث «إدارة»، وهكذا.

ويحصل الخلل في فهم العلاقة بين الهدف والوظيفة عندما لا يتم التفريق بين وحدة التحليل؛ هل هي الوظيفة (أصغر وحدة تنظيم) أم وحدة أم قسم أم إدارة؟ فإذا كانت الوحدة، والقسم، والإدارة معروفة، فإن الوظيفة تكون عبارة عن مجموعة من الواجبات والمهام التي يقوم بها موظف واحد لتحقيق هدف استراتيجي منصوص عليه في الخطة الاستراتيجية. وهناك علاقة سببية بين الهدف والواجب والمهمة بسبب التجميع.

والواجب هو أحد التقسيمات الرئيسية للوظيفة، يقوم به فرد واحد، ويشغل كل وقت الموظف أو جزءاً له اعتباره من وقته. بينما تكون المهمة هي واحدة من العمليات التى تعتبر خطوة منطقية ورئيسية لأداء الواجب، وتمثل جزءاً مستقلاً ومحدداً من الواجب، ويتم أداؤها بواسطة فرد واحد، أي لا يشترك فيه موظف آخر، ويوضح الشكل رقم (١٧) التركيب الهرمي للعمل.



الشكل رقم (١٧)

التركيب الهرمي للعمل

٤,٣,٢ تكوين الأهداف:

يتم تكوين الهدف وفق مراحل مترابطة لا يمكن الشروع في مرحلة لاحقة حتى تنجز المرحلة السابقة لها، وذلك كما يلي:

أولاً: تحديد الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها في الحاضر والمستقبل.

ثانياً: تقييم الفرص المتاحة في ضوء الإمكانات المتوافرة أو التي يمكن تدبيرها.

ثالثاً: اختيار الفرص الأكثر احتمالاً في ضوء الإمكانات التي تم تحديدها.

رابعاً: صياغة الفرصة المختارة على شكل أهداف.

خامساً: التحقق من كفاءة الأهداف باستخدام عدد من الأدوات، أشهرها:

بطاقة الأداء المتوازن التي تحتوي على مؤشرات كفاءة الهدف، وهي: رضا العملاء، المردود المادي، فرص التعلم والنمو، وتحسين نظم العمل، إضافة إلى شرح الغاية من الهدف والمبادرات أو الأنشطة التي ستحققه، كما هو مبيّن في الجدول رقم (١٠):

الجدول رقم (١٠)

بطاقة الأداء المتوازن

الأنشطة Initatives	الأهداف الفرعية والغايات Targets		مؤشرات النجاح Measurements	الأهداف العامة Critical Goals	
			رضا العملاء Customer		١
			زيادة المردود المالي Fnancial		٢
			تحسين نظم العمل Process		٣
			التعلم والنمو Learning & Growth		٤



سادساً: اقتراح برامج العمل التي ستحول الأهداف إلى منجزات على أرض الواقع، وتتضمن تجزئة الهدف الاستراتيجي إلى أهداف فرعية وبرامج لازمة لتحقيقه، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١١):

الجدول رقم (١١)

تجزئة الهدف الاستراتيجي

الهدف الاستراتيجي	الأهداف الفرعية	البرنامج

سابعاً: وضع الخطة التنفيذية التي تحدد الجهات المسؤولة عن التنفيذ والنطاق الزمني، كما يوضح ذلك النموذجان التاليان (أ) و(ب):

الجدول رقم (١٢)

الخطة التنفيذية / نموذج (أ)

الأهداف	الاستراتيجيات	الجهات المسؤولة عن التنفيذ (تنفيذ، تنسيق، تعاون)		مدة التنفيذ بالأشهر	مؤشرات الأداء	النسبة المئوية للإنجاز		
		داخلياً	خارجياً			الثلث الأول	الثلث الثاني	الثلث الثالث



الجدول رقم (١٢)

الخطة التنفيذية / نموذج (أ)

الهدف العام: ....

الهدف التفصيلي: ....

الرقم	البرامج والمشروعات	المدة	المتطلبات	الجهة المسؤولة		الدعم الخارجي	مؤشرات تحقيق الهدف الاستراتيجي
				الرئيسية	المساندة		

٢,٣,٥ تحليل الأهداف:

عند تحليل أهداف مؤسسة قائمة لغرض التخطيط الاستراتيجي، يجب اتباع الخطوات التالية (انظر الشكل رقم ١٨):

أولاً: تحليل الأهداف المنصوص عليها في النظام، والتي تمكنت المؤسسة من تنفيذها بمساعدة نقاط قوة في البيئة الداخلية، وفرص في البيئة الخارجية، واندحار نقاط ضعف في البيئة الداخلية، ووجود فرص مواتية في البيئة الخارجية، وعدم وجود تهديدات، واستشراف المستقبل للتحقق من بقاء العوامل على حالها، للتوصية بالاستمرار في بقاء الهدف للسنة القادمة أو حذفه.

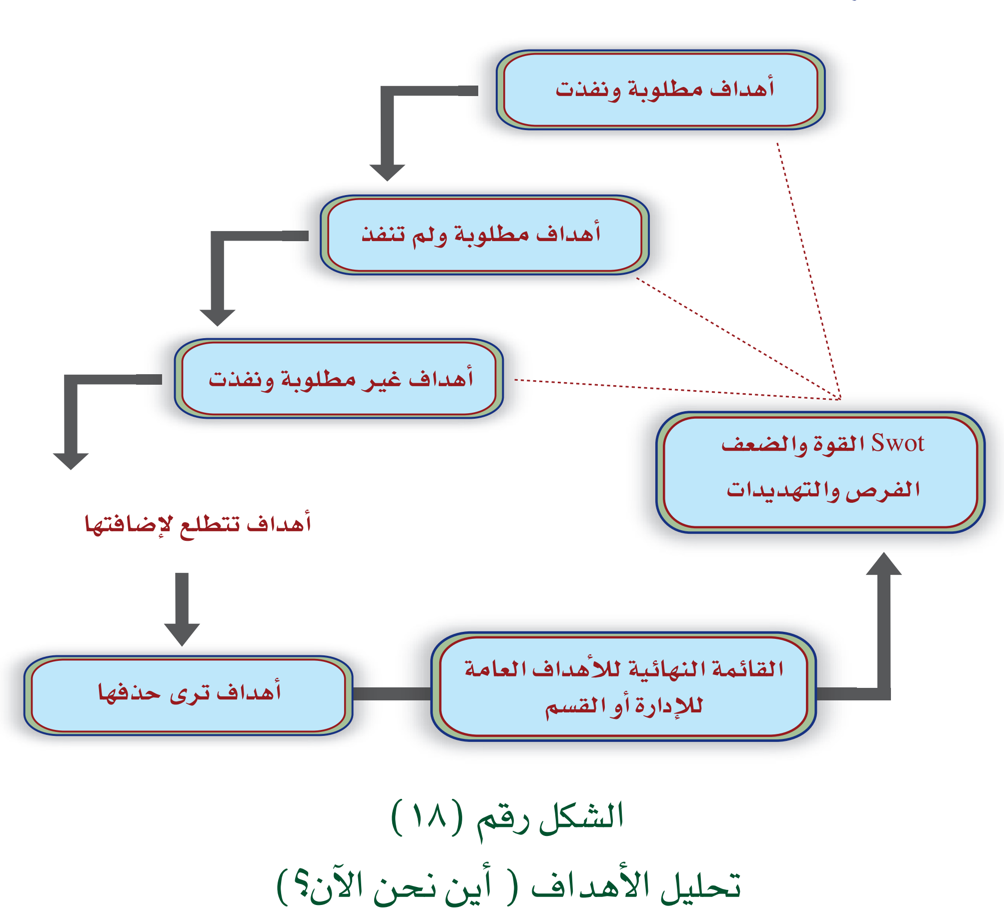
ثانياً: تحليل الأهداف المنصوص عليها في النظام، والتي لم تتمكن المؤسسة من تنفيذها بسبب عدم وجود نقاط قوة في البيئة الداخلية أو فرص في البيئة الخارجية، وبسبب قوة نقاط ضعف في البيئة الداخلية، وتهديدات في البيئة الخارجية، واستشراف المستقبل للتحقق من بقاء أو زوال العوامل على حالها، للتوصية بالاستمرار في بقاء الهدف للسنة القادمة أو استبعاده.

ثالثاً: تحليل الأهداف غير المنصوص عليها في النظام، والتي تمكنت المؤسسة من تنفيذها بمساعدة نقاط قوة في البيئة الداخلية وفرص في البيئة الخارجية، واندحار نقاط ضعف في البيئة الداخلية، ووجود فرص في البيئة الخارجية،

وغياب تهديدات، واستشراف المستقبل للتحقق من بقاء العوامل على حالها، للتوصية بالاستمرار في بقاء الهدف للسنة القادمة أو حذفه.

رابعاً: تحليل الأهداف غير المنصوص عليها في النظام، والتي تتطلع المؤسسة للقيام بها لوجود نقاط قوة في البيئة الداخلية وفرص في البيئة الخارجية تعين على القيام بها، إلى جانب غياب نقاط ضعف في البيئة الداخلية، وتهديدات في البيئة الخارجية تعيق القيام بها، واستشراف المستقبل للتحقق من بقاء العوامل على حالها، للتوصية بإضافتها.

خامساً: تحليل الأهداف المنصوص عليها في النظام، والتي ترغب المؤسسة في حذفها لوجود نقاط ضعف في البيئة الداخلية وتهديدات في البيئة الخارجية تعيقها، وغياب نقاط قوة في البيئة الداخلية وفرص في البيئة الخارجية تساعد على استمرار القيام بها، واستشراف المستقبل للتحقق من بقاء العوامل على حالها، للتوصية بحذفها.



الشكل رقم (١٨)

تحليل الأهداف (أين نحن الآن؟)

٦,٣,٢ معايير الأهداف الجيدة:

- أن تكون محددة ودقيقة الصياغة. مثلاً أن تحدد أن عليك زيادة مبيعاتك خلال ستة أشهر إلى ٥٠ ألف ريال، وليس أن تقول: إنه ينبغي أن أعمل على زيادة المبيعات بكمية كبيرة.
- أن تكون متوازنة ومتكاملة بحيث تخفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة المتبعة لتحقيقها.
- أن تصاغ في شكل نتائج مستهدفة حيث يمكن تلمس نتائج الوصول إلى الأهداف عند تحقيقها.
- أن تكون متوافقة مع الظروف المحيطة، بمعنى ألا تتعارض مع المعايير الدينية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية، بل يجب تحقيق التكامل بين الأهداف، مثلاً: تبني هدف غير الربح يتضمن نفعاً للبشرية ما يجعل المؤسسة أكثر جاذبية للباحثين عن عمل لشعورهم بأنهم يقدمون مساهمة للمجتمع علاوة على جعل المساهمين أكثر ثراء.
- أن تكون ممكنة وواقعية، بمعنى ألا تبالغ في تحديد أهداف تعجز عن تحقيقها، كذلك يجب عدم التضاؤل والتصاغر في تحديد الأهداف حتى لا تفقد معناها كمرشد للأداء.
- أن تُحدد بنطاق زمني معين، إذ يجب تحديد الزمن الذي سينجز خلاله العمل.
- تفصيل الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية تمتد حتى مستوى العمليات.
- أن تكون محصلة لتحقيق الأهداف الفرعية، وتوافق الأهداف الفرعية مع استراتيجيات الأعمال واستراتيجية المنشأة وتفهم الفرص والتهديدات.
- تنطبق عليها شروط الأهداف المعروفة (SMART):
  - محددة وواضحة...: Specific.
  - قابلة للقياس........: Measurable.
  - ممكنة التحقق ......: Attainable.
  - واقعية ....: Realistic.
  - محددة التوقيت......: Timed.

الفصل الثالث
اختيار الاستراتيجية

الجزء الأول: تحليل الموقف

الجزء الثاني: رسم الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي

تحليل الموقف

يناقش هذا الجزء شرح البنية التحتية للتخطيط الاستراتيجي، ويشمل: شرحاً لمفهوم تحليل الموقف، وأهميته، وأدواته، والقضايا الحرجة، والتوجهات الاستراتيجية. ومعروف أن المسح البيئي، أي «عملية تحليل الموقف» هي بمنزلة بحث علمي للتأكد من نجاح الخطة. فلو فرضنا أن الخطة الاستراتيجية شجرة، فإن تحليل الموقف هو ما يتعلق بتهيئة التربة الصالحة لزراعة تلك الشجرة. وهناك من يرى أن براعة المخطط الاستراتيجي تتجلى في تحليل الموقف لكي لا تكون الرؤية أمراً عبثياً ومضيعة للوقت والمال. وهناك من يقدم تحليل الموقف على الرؤية، ولكن الغالبية تقدم الرؤية على تحليل الموقف للخروج عن عباءة التخطيط التقليدي، ولكي تكون الرؤية ضاغطة لعمل أقصى ما يمكن عمله.

٣,١,١ مفهوم تحليل الموقف:

تحليل الموقف هو جوهر العملية التخطيطية، ويتمثل في القراءة الصحيحة للصعاب أو المخاطر أو القيود التي قد تحصل في المستقبل وتهدد بتعطيل قدرات المؤسسة ومنعها من تحقيق أهدافها، ومنها التنبؤ بالمستقبل واستيعاب سيناريواته المتشائمة والمتفائلة والمعتدلة، والوصول بعد ذلك للخطة الاستراتيجية.

ويشتمل تحليل الموقف على ذهنية عالية مزودة بمبدأ الشك الصحي والذي تستطيع المؤسسة من خلاله تحديد التحديات والفرص في إطار أوسع لسياق الموقف (Maub Orgne، ١٩٩٩). ويمثل تحليل الموقف عمليات عقلانية من التفكير المنتج والإيجابي أكثر من كونه نتائج. فمثلاً، تطرح الأسئلة وليس الأجوبة، ويطبق أسلوب الحوار والنقاش وليس الإكراه، ويركز على بحث أسباب الخلل دون الانشغال بإلقاء اللوم، ويعتمد على العمل الجماعي الفعّال.



٢,١,٣ أهمية تحليل الموقف:

- توفير الفهم العميق للقضايا الحرجة الجديرة بالأولوية عند وضع الخطة.
- تزويد المشتركين في عملية التخطيط بمعلومات عن الوضع الحالي والبيئة الحالية والظروف المحيطة والتوجهات المستقبلية.
- تحقيق مبدأ المؤسسة المتعلمة، حيث تستفيد المؤسسة من تجاربها وعقول منسوبيها.
- توفير فرص عظيمة لنجاح التطبيق العملي للخطة؛ لأن جميع ما يعيق التطبيق من نقاط ضعف وتهديدات حددت ونوقشت سلفاً، ويوجد آليات للتعامل معها.
- تحقيق جوهر التخطيط الاستراتيجي، وهو اليقظة للظروف المواتية والتأهب السريع للاستفادة منها قبل أن يغتنمها الغير، أو تعبر ولا يستفيد منها أحد.
- جعل الحاجة للتخطيط مستمرة، لأن البيئة في حالة حركة دائمة، وفي كل حركة مخاطر يجب تجنبها وفرص يجب الاستفادة منها. وليس من المنطق أن تكون المؤسسة فريسة لمخاطر البيئة أو تضيّع الفرص المتاحة.

٣,١,٣ عناصر تحليل الموقف:

يتطلب تحليل الموقف جمع بيانات ومعلومات عن مجموعة من العناصر. وهناك جانبان يؤخذان في الاعتبار عند جمع المعلومات لتحليل الموقف، هما:

- نوع المعلومات (حقائق، فرضيات، انطباعات، تخمينات)، والمحاور التي تتعلق بها، مثل المعلومات التي تتعلق بسرعة التطور التقني، وتعدد البدائل للمشترين، والمنافسة الشرسة.
- كفاءة نظام الاسترجاع للمعلومات، ويشمل: جمع المعلومات وتخزينها وتفعيلها وتحليلها واسترجاعها.



وبالنظر إلى احتمال وجود خلط بين عبارتي البيانات المعلومات، نبدأ بمناقشة الفرق بينهما، ثم نتناول عناصر تحليل الموقف:

٣,١,٣,١ الفرق بين البيانات والمعلومات:

١- البيانات:

هي المادة الخام للمعلومات، وهي إما آراء، أو أرقام، أو خصائص، أو خرائط، أو قد تكون جملاً خبرية أو أوامر.

٢- المعلومات:

وهي البيانات بعد أعمال التشغيل عليها، وقد تكون المعلومات صورة من صور البيانات وتم تشغيلها وربطها ببيانات أخرى للحصول على معلومات أخرى بدون تحيز سلبي.

٣,١,٣,٢ خطوات تحويل البيانات إلى معلومات:

البيانات هي المادة الخام التي يجب أن تعالج وتحول لتصبح معلومات من جانب مستقبليها، وقد تكون عمليات بسيطة أو معقدة، ويمكن تحديد خطوات منطقية لتحويل البيانات إلى معلومات، كالآتي:

١- الحصول على البيانات من خلال الملاحظة، أو المقابلة، أو الورش المركزة (Focus Group)، أو الاستبانة التي تستخدم بكثرة في جمع المعلومات من الأفراد عند الحاجة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١٣) الذي يمثل استبانة معلومات خاصة عن



الاستعداد للتطوير والتغيير وفق الخطة الاستراتيجية.

الجدول رقم (١٣)

استبانة معلومات

المؤشـــــر	متوافر تماماً	متوافر بدرجة كافية	متوافر بدرجة متوسطة	غيرمتوافر	غيرمتوافر تماماً
تحمس الإدارة العليا لأفكار التغيير					
توافر المعلومات عن التطورات الإدارية الحديثة					
تو افر معلومات عن عمليات التطوير والتغيير في منظمات مماثلة محلية					
توافر معلومات عن عمليات التطوير والتغيير في منظمات مماثلة أجنبية					
توافر مخصصات مالية في موازنة الجهة لأغراض التطوير والتغيير					
توافر أفراد أو وحدات تنظيمية مكلفين بأعمال التطوير والتغيير					
محاولات سابقة وناجحة في التطوير والتغيير					
مرونة في اللوائح والنظم المعمول بها تسمح بالتطوير والتغيير					
مرونة في تعديل الهياكل التنظيمية وفق مقتضيات التطوير والتغيير					
بنية معلوماتية تساند عمليات التطوير والتغيير					
توافر المهارات التقنية اللازمة لإحداث التطوير والتغيير					
توجد رسالة واضحة ومحددة للمنظمة تبين غاياتها وأهدافها الاستراتيجية					
الاستعداد لتحمل مخاطر التطور والتغيير لدى قادة المنظمة					
رأي عام داخل المنظمة يحابي االتطوير والتغيير					



٢- تصنيف البيانات.

٣- التلخيص.

٤- التخزين.

٥- الاسترجاع.

٦- التأكد من صحة البيانات.

٧- الفرز والترتيب.

٨- إجراء العمليات الحسابية عند الحاجة.

٩- التحليل باستخدام عدد من الوسائل المتاحة في الإنترنت وعدد من المصادر، وسنورد مفاتيح للاستدلال عليها، مثل الاسم الذي عرفت به، ومؤلفها، وسنة نشرها. ومن أشهر أدوات التحليل، الآتي:

١. العصف الذهني Brain Storming لجنسون زوجونسون ١٩٩٤م.

٢. طرق المجموعات الاسمية لدلبك وفان ديفن وجوستافسون ١٩٩٥م.

٣. التخطيط العقلي Mind Mapping لبوزان ١٩٩٣م.

٤. الرسم البياني ليدن، جونز وينر ١٩٨٣م.

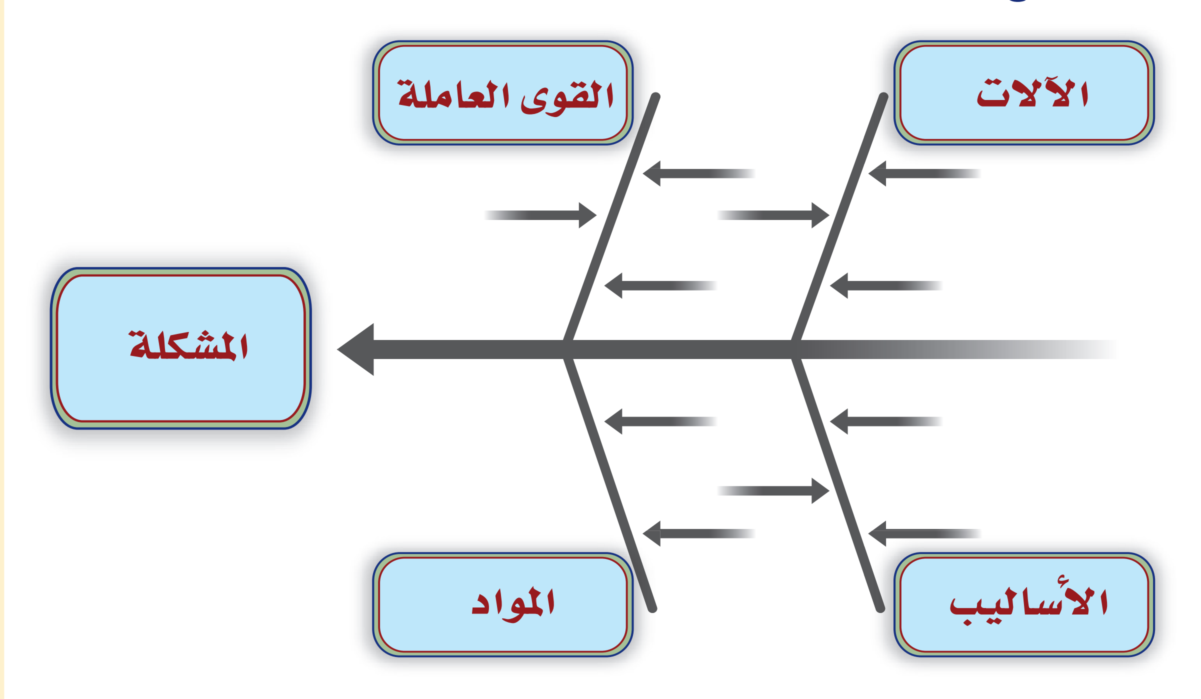


٥. الخريطة البيضاوية لإيكرمان ١٩٩٣م، وتعرف باسم تطوير الخيارات الاستراتيجية وتحليلها:(Strategict Option Development & Analysis

٣,٣,١,٣ عناصر الموقف التي تجمع عنها معلومات:

تتألف المعطيات التي يتم تحليلها من ثلاثة عناصر، هي:

١) عناصر البيئة الداخلية، وتشمل: النظم، المواد، التقنية، الموارد البشرية، جاذبية الصناعة، عوامل نجاح الصناعة، كفاءة المنتجات، وتميز الخدمات، ويلخصها نموذج إيشكاوا الشهير كما هو مبين في الشكل (١٩):



الشكل رقم (١٩)

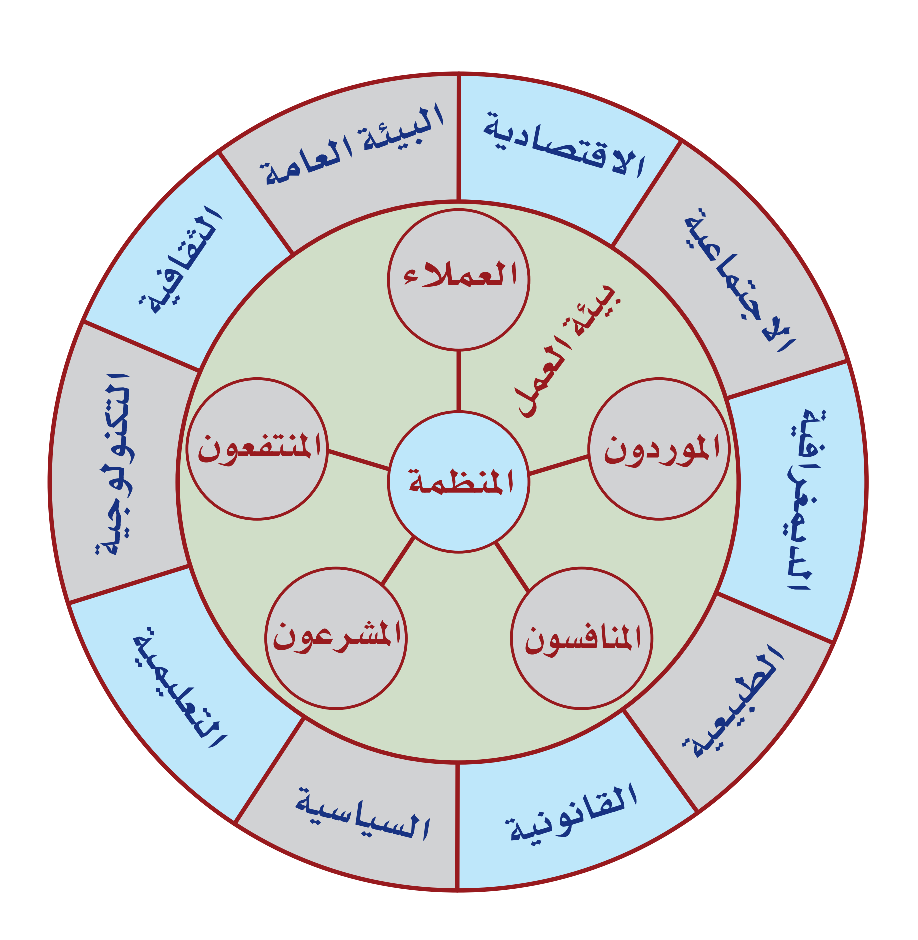
نموذج إيشكاوا للتحليل Ishikawa

(4M) Manpower / Materials / Methods / Machinery

Cause and Effect Analysis (Fishbone Chart)

٢) عناصر البيئة الخارجية، وتشمل الظروف الاقتصادية والسياسية والدينية والاجتماعية والمهنية. ووفقاً لـ (Nesbit ١٩٩٨)، هناك تغيرات عامة حدثت في العالم خلال العقود الماضية، منها: التغير من الاقتصاد الزراعي إلى الصناعي،

ثم إلى المعلوماتي، ونحن الآن في مقتبل الاقتصاد الرقمي؛ والتحول من الاقتصاد المحلي إلى العالمي؛ والتحول من المدى القصير إلى المدى الطويل في التفكير والإدارة والتخطيط؛ والتحول من المركزية إلى اللامركزية؛ وتنامي دور الحفاظ على البيئة. ويلخص الشكل رقم (٢٠) عناصر بيئة العمل والبيئة الخارجية.



الشكل رقم (٢٠)
بيئة العمل والبيئة الخارجية



٣) عناصر منظومة القيم المؤسسية، وتقع داخل المؤسسة ذاتها. والقيم هي القواعد الأخلاقية، والمعتقدات المهيمنة، والتعهدات السلوكية التي لا يمكن مخالفتها داخل المؤسسة. وهي نظام من الأخلاقيات والسلوكيات الآمرة الناهية لأفراد المؤسسة، وهي من أهم الخطوات وأكثرها منطقية للبدء بالتخطيط

الاستراتيجي، فالقيم الاستراتيجية هي ما يؤسس الأبعاد الأخلاقية للخطّة، وما يحفّز عملية التخطيط نفسها ويمنحها طاقة الانطلاق وزخم الاستمرار. وتخدم مجموعة القيم والمبادئ الاستراتيجية هدفين رئيسيين: أولهما أنّها تؤسس نظام المثل والقيم لباقي أجزاء الخطة الاستراتيجية، وثانيهما أنها تعلن عن روح وقلب المؤسسة ضمن الخطة الاستراتيجية المعلنة. فالقيم والمبادئ الاستراتيجية هي الـ «لماذا» المطلقة والتي تكمن خلف أي فعل لدى المؤسسة وأفرادها. ولقد وضع بيتر وواترمان (١٩٨٢) القيم من ضمن معايير التميز (Handa on, Value Driven) حيث أكدا أن المؤسسات المتميزة لديها مجموعة من القيم الأساسية، كما أن مديريها ومنتسبيها يتصرفون على أساس تلك القيم.

٤,٣,١,٣ صياغة القيم:

عند صياغة مجموعة القيم والمبادئ الاستراتيجية، يجب مراعاة ما يلي:

١. عدم صياغة القيم والمبادئ الاستراتيجية بعبارات غير واضحة أو عائمة، فمثلاً عبارة «نحن نؤمن بأن كل الناس مهمون» لا تصلح ضمن القيم والمبادئ الاستراتيجية، لأنها لا تدل بوضوح على هذه القيم، وهي عائمة وغير واضحة.

٢. لا تمثل القيم والمبادئ الاستراتيجية وصفاً أو رصداً لأوضاع المؤسسة أو أفرادها حسبما هم عليه الآن، وإنما تحكي عن الأوضاع المثالية والنموذجية لمجموع الأفراد كلهم، فمثلاً عبارة «نحن نؤمن بأن الناس يحفزون من ذوات أنفسهم» تعتبر مشاهدة عابرة، ولكن عندما تصاغ هكذا «نحن نؤمن بأن كل شخص يحفز بشكل رئيسي من ذات نفسه»، تصبح قيمة يمكن إدراجها ضمن القيم والمبادئ الاستراتيجية.

٣. لا ترتبط القيم والمبادئ الاستراتيجية بالمؤسسة أو المنظومة الإدارية نفسها، وإنما تنطلق منها، لدرجة يمكن أن تتبناها منظومات إدارية أخرى مثل عدوى

الجودة والتميز.

٤. لا تصاغ القيم والمبادئ الاستراتيجية بوصفها وصفات أو نصائح، فمثلاً عبارة «نحن نؤمن بأنه يفترض أن نعامل كل شخص باحترام» لا تصلح كقيمة، ومثلها عبارة «نحن نؤمن بأن التنوع بين الناس يضيف قوة للمجتمع، ويجب أن يقدر ويحافظ عليه». وكل قيمة تحوي فعل «يفترض» أو «يجب» أو «علينا أن» لا تصلح ضمن القيم والمبادئ الاستراتيجية.

ويرى ترايسي وويبرسيما (Treacy and Wiersema)، وهما مؤلفا كتاب «خطة (نظام) قادة السوق»، ثلاث قيم، هي:

١- الامتياز التشغيلي.

٢- مودة العميل.

٣- زعامة المنتج.

ويرى بيتر ووترمان (Peter & Waterman) أن هناك مجموعة من القيم والمعتقدات التي تتميز بها الثقافة المؤسسية المبدعة، وهي كما ذكرها الصيرفي (٢٠٠٣م):

١- الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد.

٢- الاعتقاد بأهمية الجودة والخدمة.

٣- الاعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين مع الاستعداد لمعاونة المتهيب أو غير الواثق. وحتى تنجح أي مؤسسة في تعزيز القيم الإبداعية، يتطلب ذلك منها أن تلتفت إلى استراتيجيات خمس (السلمان، ٢٠٠٣)، هي:

أ- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية التي ينبغي أن تحظى باهتمام الإدارة، وعدم ترك العملية الإبداعية للصدفة.

ب- الاعتقاد بأن جميع العاملين لهم المقدرة على الإبداع.

ج- جعل الإبداع عملية واضحة للعاملين، مع ضرورة إقناعهم بمقدرتهم على الإبداع وتدريبهم على ذلك.



تحليل الموقف

د- توجيه العملية الإبداعية بحيث تكون إحدى الحاجات الرئيسية والاستراتيجية في العمل.

هـ- تطوير بيئة ثقافية ترفع من مكانة الإبداع وقيمته في المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق العملية الإبداعية بصورة جيدة، وكذلك مساواة المهارة الإبداعية بالمهارات الأخرى المطلوبة، واعتبار الإبداع أهم معايير جودة العمل وكفاءة الموظف بالإضافة إلى توفير الحافز المادي والمعنوي للمبدعين.

القيم التنظيمية لأمانة إدارة محلية:

١- التقوى

التعريف العام: مراقبة الله وخشيته في السر والعلن.

التقوى في أعمال الأمانة: مراعاة نظر الله تعالى في أدائنا وتعاملاتنا.

السلوكيات:

- الوفاء بالوعود والالتزامات والمهام المسندة في العمل.
- الحرص الشديد للتأكد من مشروعية وقانونية الأنشطة التي نقوم بها.
- الإفصاح عن الأعمال والمهام والخدمات وإن غاب الرقيب.
- استنكار الكسب الحرام مادياً كان أم معنوياً.
- استنكار الخيانة قولاً وعملاً.
- التواجد والانضباط في العمل.

«ومن يتق الله يجعل له مخرجاً ويرزقه من حيث لا يحتسب».



٢- التواضع

التعريف العام : نبذ الكبر والتعالي على الآخرين.

التواضع في أعمال الأمانة: الاعتراف بأخطائنا والتعجيل بتصحيحها.

السلوكيات:

- الاعتراف بأن فوق كل ذي علم عليم.
- الاعتراف بالأخطاء بسرعة والعمل على تصويبها.
- الإقرار بأن النجاح الشخصي هو محصلة مساعدة ومساهمة الآخرين.
- النظر للإنجازات والنجاحات الشخصية كواجب تم أداؤه دون تعال أو تفاخر.
- الاستمرار في طلب وتقبل نصيحة الآخرين دون ادعاء المعرفة في كل المجالات.
- الإقبال على الآخرين وتفهم مواقفهم.
- عدم الغرور عند تحقيق النجاح في العمل والمهام.
- الإيمان بأن النجاح مرهون بتوفيق الله.

٣- المثابرة

التعريف العام: العمل بإصرار على تجاوز العقبات والتحلي بالصبر لتحقيق الهدف.

التعريف الخاص: المحافظة على النجاح والعمل بإصرار لتحقيق المزيد.

السلوكيات:

- الحرص على تطوير المهام الناجحة بصورة مستمرة.
- الاستمرار في أداء الأعمال مهما كانت الظروف.
- العمل على تصويب الأخطاء للتجارب غير الناجحة في العمل.
- الاجتهاد عند غياب التعليمات والأوامر بما يحقق مصلحة العمل ويؤدي هدفه.
- الحرص على تطوير الذات في كل ما له علاقة بالعمل.

«إما أن نجد لنا طريقاً أو أن نصنع لنا طريقاً».

٤- المؤازرة

التعريف العام: تحقيق أقصى درجات التعاون والمساعدة والعمل كفريق وليس كأفراد.



السلوكيات:

- الحرص على الألفة المتنامية والتعاون مع الآخرين وزيادة التقدير لأشخاصهم ومواقفهم وتنمية روح العمل كفريق.
- بذل الوقت والجهد لمساعدة الآخرين وتقدير جهود الآخرين لمساعدتك.

- تقسيم المهام والواجبات على فريق العمل.
- مراعاة المشاعر الإنسانية عند حصول قصور ما في العمل.
- عدم المن في المساعدة والمساندة للآخرين.

٥- الاقتداء

التعريف العام: اتباع السنن الحميدة للآخرين في القول والعمل.

الأمانة: التعلم من خبرات الآخرين.

السلوكيات:

- استمرار البحث عن القدوة الحسنة في المجال المراد تطويره.
- الحرص على أخذ طريقة الأداء الصحيح والمشورة من أهل المشورة.
- قبول التوجيه والإرشاد برحابة صدر وحب للتعلم.
- التمثل بسلوك القدرة.

«لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة».

٦- العزم

التعريف العام: التوكل على الله والثقة به والحزم في اتخاذ القرارات.

العزم في أعمال الأمانة: التوكل على الله وعدم التردد في اتخاذ أفضل القرارات لتحقيق الأهداف وإنجاز المهمات.

السلوكيات:

- الإقدام المحسوب في اتخاذ القرارات.
- الجزم في معالجة الأمور.
- وضع الأهداف الطموحة والإصرار على تحقيقها.
- وجود رؤية وبصيرة بعواقب الأمور.
- الدقة في تحديد الأولويات ومعالجة الأهم فالمهم.



٤,١,٣ أدوات تحليل الموقف:

تشمل أدوات تحليل الموقف مواصفات الأيزو، معايير جوائز الجودة، التحليل الرباعي، ونموذج المقارنة بالأفضل.

أولاً: مواصفات الأيزو

الآيــزو (ISO) هي المنظمة العالمية للتقييس International Organiation for Standardization، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من ٩٠ هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني Equal متساوي. وقد وضعت منظمة المعايير الدولية مواصفات يجب توافرها في الشيء موضع التقييم ويعتبر عدم توافرها أو توافرها بشكل غير صالح مجالاً للتحليل.

وفيما يلي أبرز خطوات الحصول على شهادة الآيزو:

- تشكيل مجموعة جودة.
- تحديد أهداف الجودة.
- التشاور حول أهداف الجودة الكلية.
- تحديد أهداف كل قسم.
- تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح لسياسة الجودة.
- تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة.
- إجراء برامج التوعية بآيزو ٩٠٠٠ وللجميع في المؤسسة.
- تحضير مصفوفة تشرح الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة.
- وضع الإجراءات التي تشكل نظام الجودة.
- مقارنة هذه الإجراءات مع الآيزو ٩٠٠٠ دورياً.
- كتابة الإجراءات الإضافية.
- إصدار الإجراءات العامة لكل المؤسسات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب وغيرها.



- عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي، معايير Spc/Sqc/5s.
- كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة.
- إجراء التدقيق الملائم ومراجعة الوثائق.
- إجراء التدقيق الداخلي.
- إجراء المراجعات الإدارية.
- اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي.
- اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة.
- الحصول على الشهادة.

وعلى سبيل المثال يبين الجدول رقم (١٤) بعض المواصفات المطلوبة في المراكز التدريبية.

الجدول رقم (١٤)

مواصفات مطلوبة لمراكز التدريب

العنصر	متوافرة	تحتاج إلى إصلاح	غير متوافرة
المصلى			
البوفيه			
الصالة الرياضية			
المختبرات			
المعامل			
الورش			
غرف التدريب			
قاعة الاجتماعات			
معمل الحاسب الآلي			
غرف المدربين			
المكاتب الإدارية			

ثانياً: معايير جوائز الجودة:

نتناول فيما يلي ثلاثة من أشهر معايير جوائز الجودة، هي:

١- جائزة دمينج (Deming) : يرجع تاريخها إلى العام ١٩٥١، وابتدأت هذه الجائزة بخمس فئات، ثم اختصرت العام ٢٠٠٤ في أربع فئات، هي:

- جائزة دمينج للأفراد (DPI) .
- جائزة تطبيقات دمينج (DP) .
- جائزة ضبط الجودة للوحدات التشغيلية (QCAOBU).
- جائزة نيكاي لأدبيات ضبط الجودة (NQCLP).

٢- جائزة بالدريج Malcom Baldrige :

جائزة بالدريج هي جائزة قومية أميركية وافق عليها مجلس الشيوخ الأميركي في ٥ أغسطس ١٩٨٦، وحملت اسم وزير التجارة في عهد الرئيس ريغان. ويتولى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا الأميركي (NIST) مسؤوليات إدارة الجائزة. وتتغير هذه المعايير وتتطور من عام إلى آخر. فقد كانت تتألف في أول الأمر من سبع فئات رئيسية، تتضمن ٢٧ فئة فرعية. كما اختلفت عملية توزيع النقاط بين الفئات الرئيسية والفرعية في أثناء عملية التطوير. وتضم الجائزة في صورتها الأخيرة سبع فئات كلية وتسع عشرة فئة فرعية، تشمل: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العميل والسوق، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على القوى البشرية، إدارة العمليات، والنتائج .

وقد بنيت معايير الجائزة في حقل التربية والتعليم على إحدى عشرة قيمة أساسية، هي: القيادة، التركيز على عملية التعلم، التعلم الفردي والموسمي، تقدير أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية والشركاء، سرعة الاستجابة، العناية والاهتمام بالمستقبل، الإدارة من أجل الإبداع، الإدارة بالحقائق، المسؤولية الاجتماعية، الاهتمام بالنتائج واستحداث قيم جديدة، وتطبيق المدخل النظمي.

٣- الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة(EFQM):

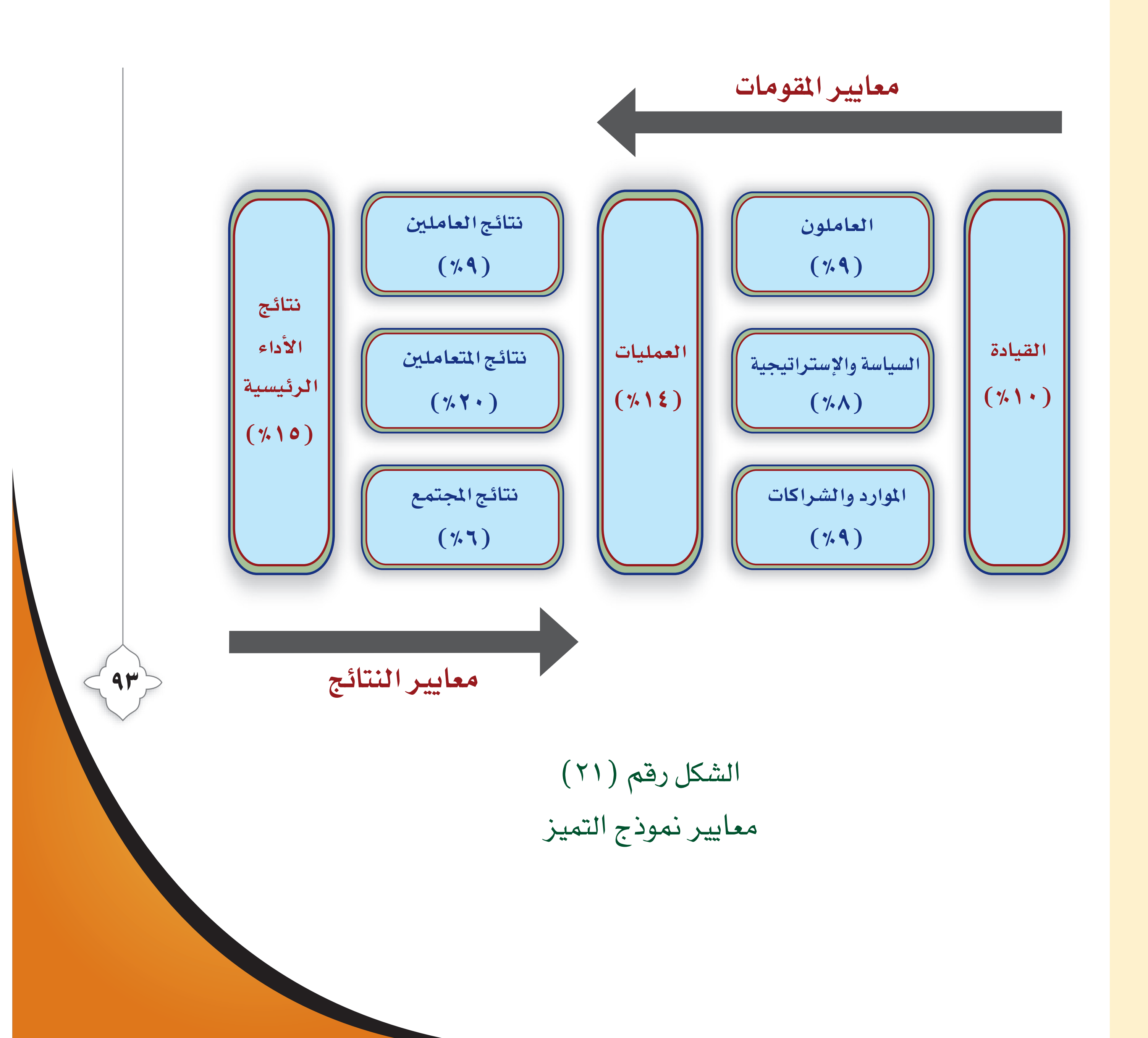
أنشئت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في العام ١٩٨٨. وفي العام ١٩٩١، صممت المؤسسة جائزة للجودة مبنية من خبرات وتجارب أربع عشرة شركة أوروبية شهيرة، ومبنية أيضاً على نموذج جائزة Baldrige وجائزة Deming. وفي العام ١٩٩٦، توسعت الجائزة لتشمل القطاع الحكومي. ثم توسعت في العام ١٩٩٧ لتشمل الوحدات التشغيلية في الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. ولكل دولة عضو الحق في ترشيح أربع مؤسسات للجائزة سنوياً، والفئات الخمس التي يتاح لها الترشح لنيل الجائزة، هي: مؤسسات الأعمال الكبيرة، الوحدات التشغيلية، مؤسسات القطاع العام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في العام ٢٠٠١، تم استحداث ثلاثة مستويات للتميز في الجائزة، هي: جائزة الجودة الأوروبية EQA، الاعتراف بالتميز، والالتزام بالتميز.

عدلت الجائزة العام ٢٠٠٤، لتشمل أربعة مستويات، هي: جائزة الجودة الأوروبية، الاعتراف بالتميز، جوائز التميز في المفاهيم، والنهائيات (تمنح المؤسسات الجائزة خاصة، بالإضافة إلى تمكينها من استخدام شعار النهائيات في منتجاتها ومطبوعاتها).

وتصنف جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إلى أربعة قطاعات مصنفة، هي:

- مؤسسات كبيرة الحجم.
- وحدات تشغيلية في المؤسسات.
- مؤسسات قطاع عام.
- مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم، مصنفة إلى فئتين: مستقلة، ومؤسسات تابعة لشركات كبرى.

ويلخص الشكل رقم (٢١) معايير التميز:



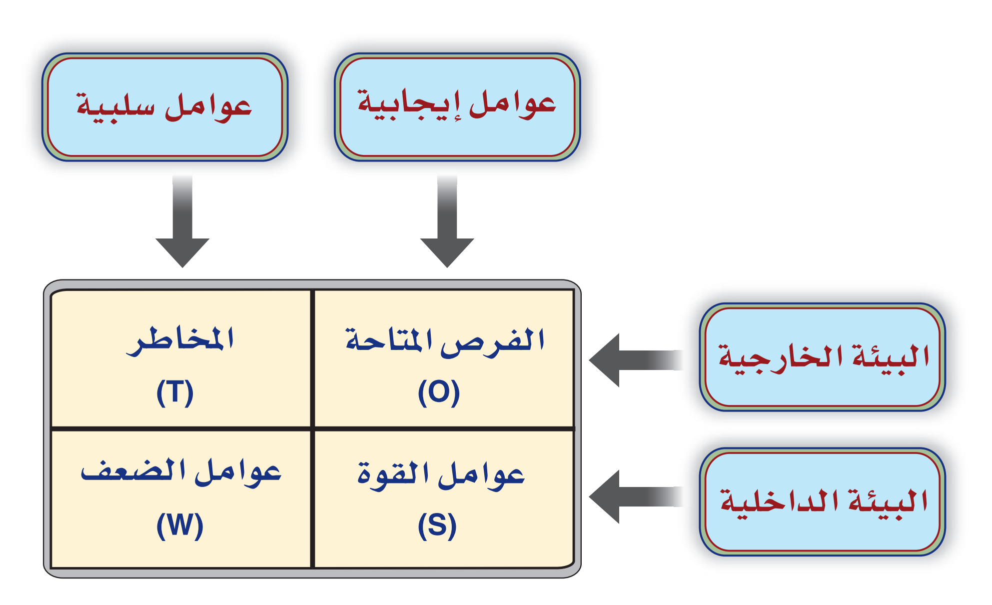
الشكل رقم (٢١)
معايير نموذج التميز

ثالثاً: التحليل الرباعي (SWOT):

وهو يناسب المؤسسات القائمة التي تكونت لديها نقاط ضعف، ونقاط قوة، وفرصاً، وتحديات. يتم التحليل الرباعي بأن يجتمع المعنيون ويضعون الخطة معاً في ورشة عمل مركزة Focus Group، ومن ثم تسجل آراء المجموعات من خلال دراسة وتمحيص ومناقشة كل الملاحظات حول نقاط: القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات.

ويعتبر هذا التحليل بمثابة محاولة لتحديد كافة المتغيرات التي تدخل في تصميم نموذج إرشادي للقرارات الاستراتيجية، حيث يتم حصر كافة العوامل الداخلية والخارجية ذات التأثير المباشر في اختيار بدائل للاستراتيجيات المختلفة، وفقاً لكل موقف على حدة. ويتم فحص الأجزاء في البيئة التي تعين على النجاح قبل الشروع في التنفيذ حيث يتم الاستفادة القصوى من الميزة التنافسية، وتحسين الإمكانات المستقبلية.

فمثلاً: تشير عناصر القوة والضعف إلى ظروف المؤسسة من الداخل، وما هو متاح لها من موارد مادية وبشرية.. إلخ، وتمثل إما مصدراً للقوة، أو نقطة ضعف. بينما تكون الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية كما يوضحها الشكل رقم (٢٢).



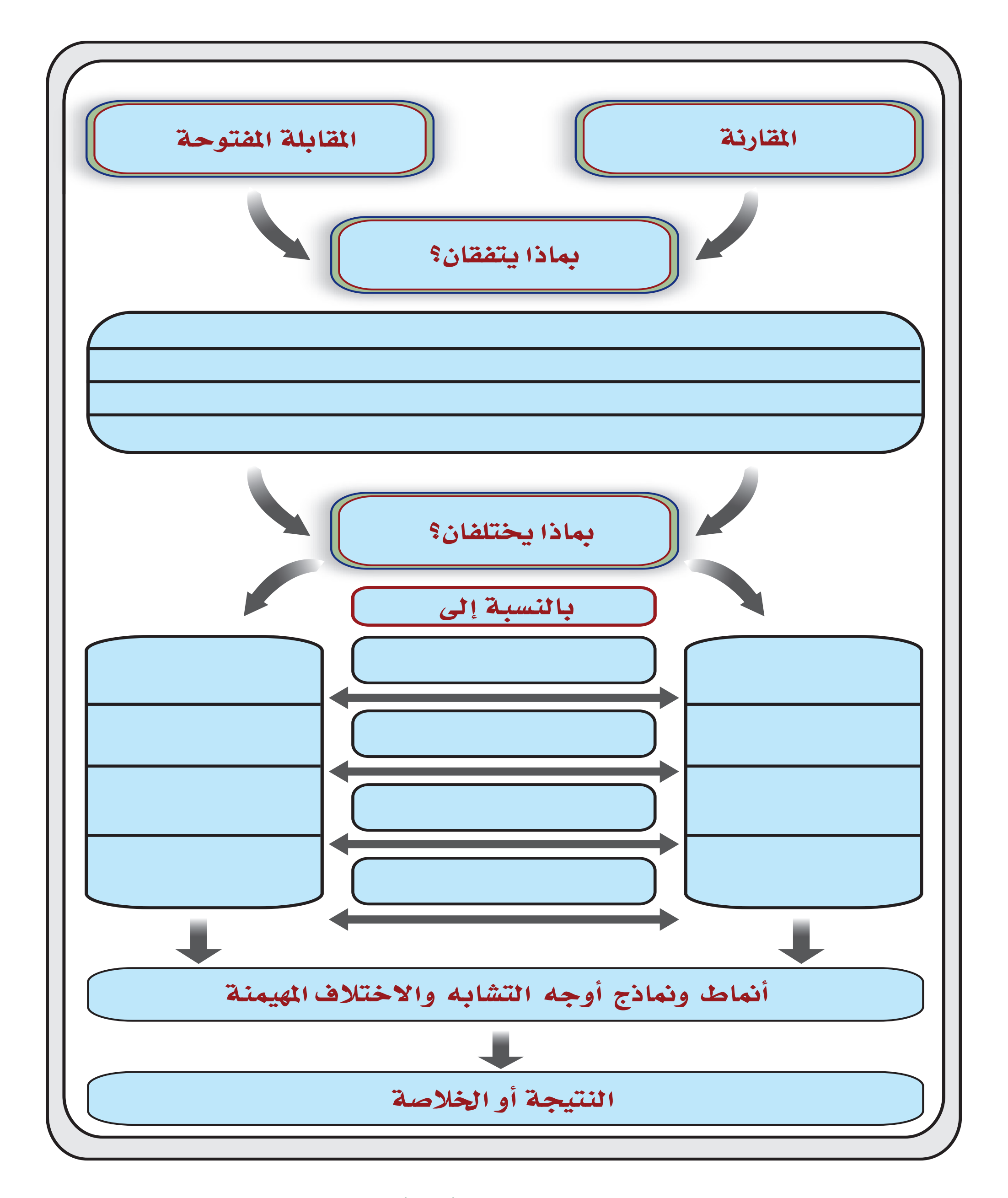
الشكل رقم (٢٢)
التحليل الاستراتيجي

رابعاً: المقارنة بالأفضل

يناسب المؤسسات الجديدة التي ليس لديها نقاط ضعف أو قوة، لأنها لم تعمل بعد، مثل التخطيط لفتح بنك جديد. تتضمن مهارة المقارنة والمقابلة، تحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين شيئين أو أكثر من النشاط نفسه، مثل المقارنة بين فكرتين، أو حادثتين، أو مؤسستين، أو شخصين بهدف الوصول إلى هدف أو قرار محدد.

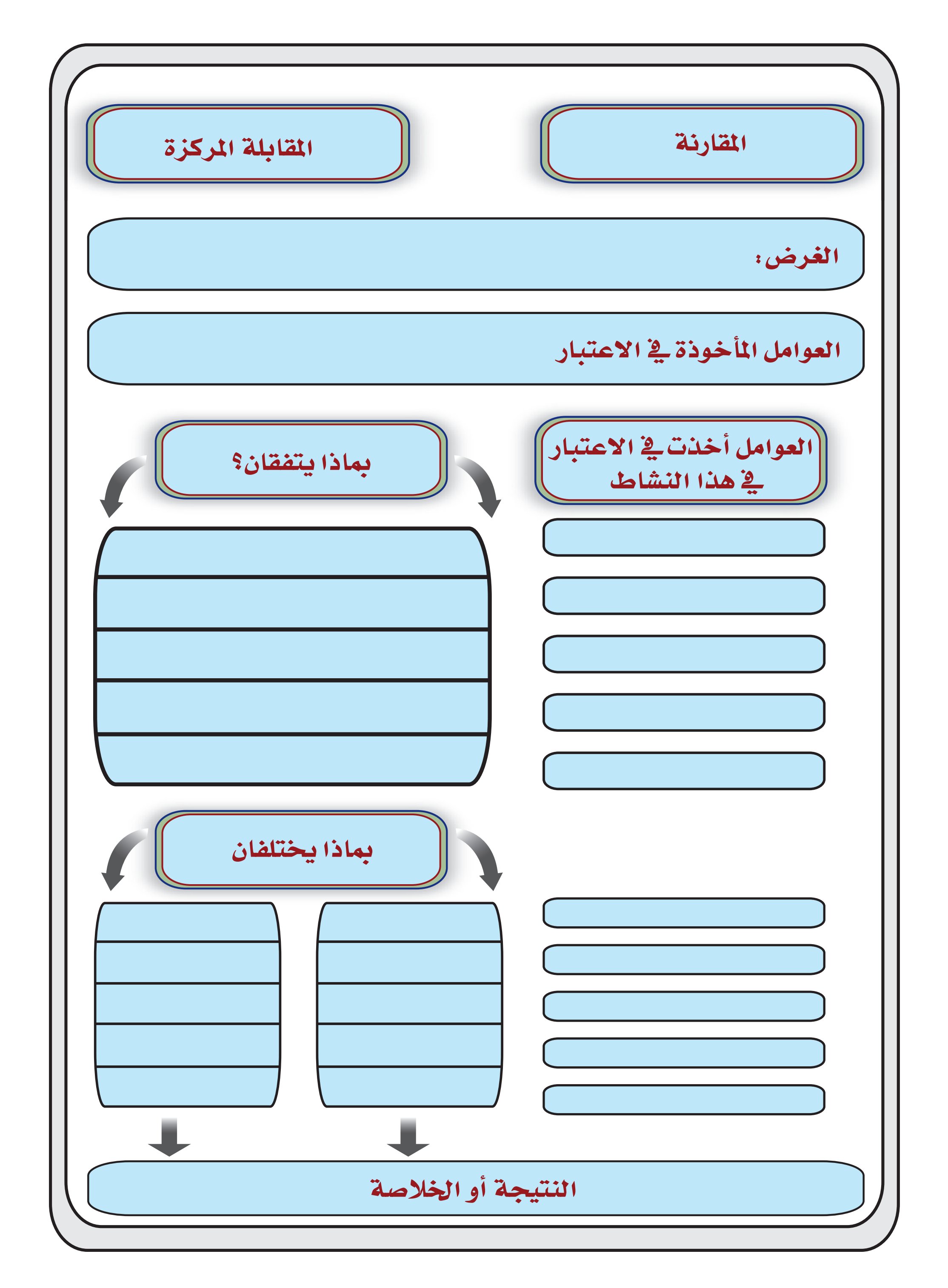
وتحتوي مهارة المقارنة والمقابلة دائماً على الخصائص التي تتشابه والخصائص التي تختلف. وتساعد مهارة المقابلة في الفهم العميق والمنظم للأشياء، المقارنة لاتخاذ قرار صائب أو إزالة الغموض. وتفيدنا المقارنة والمقابلة الماهرة في الوصول إلى خيارات جيدة وفهم أعمق إذا ركزنا على أوجه الشبه وأوجه الاختلاف، وهناك طريقتان أساسيتان للمقارنة والمقابلة بمهارة، وهما: المقارنة والمقابلة المفتوحة لتفادي المقارنة والمقابلة المحددة والضيقة، وفيها نستخدم العصف الذهني للوصول إلى أكبر عدد ممكن من أوجه الشبه أو الاختلاف، ثم نختار منها الخصائص المهمة المرتبطة بالهدف الذي نود الوصول إليه. وهذا الاعتبار الواسع لعناصر الشبه والاختلاف، يسمى المقارنة والمقابلة المفتوحة حسبما يوضحه الشكل رقم (٢٣)، ويتضمن الأسئلة التالية:

- ما العناصر التي يتشابه فيها الشيئان معاً؟
- ما العناصر التي يختلف فيها الشيئان معاً؟
- ما أوجه الشبه وأوجه الاختلاف المهمة؟
- ما الخلاصة والنتيجة التي توصلنا إليها من عملية المقارنة والمقابلة؟



الشكل رقم (٢٣)
المقارنة المفتوحة

- المقارنة والمقابلة المركزة، وتقتصر على بعض العناصر، ويوضحها الشكل رقم (٢٤):



الشكل رقم (٢٤)

المقارنة المركزة

٥,١,٣ المؤشرات الأساسية للنجاح:

نقاط القوة في البيئة الداخلية ونقاط الفرص في البيئة الخارجية، تشكل قاعدة الانطلاق للوصول للعوامل الحاسمة للنجاح. وقد أورد بيتر دراكر توضيحاً لمؤشرات النجاح، وبخاصة المتعلقة بالتخطيط، وصنّفها إلى عوامل تتعلق بكبار المؤثرين، وعوامل خاصة بالمؤسسة. ويركز مايكل روبرت Michel Robert دائماً على قضيتين يعتبرهما من العوامل الحاسمة: الأولى «الإدارة الاستراتيجية»، والثانية «التفكير الاستراتيجي» المتعلقة بأربعة عوامل للنجاح، هي:

١- المنتجات والخدمات.

٢- السوق.

٣- العملاء

٤- المنطقة الجغرافية.

ويعتقد مايكل بأن هناك عوامل نجاح عشرة موجهة أخرى، هي:

١- المنتج والخدمات.

٢- منهج تسويق المبيعات.

٣- المستخدم والعميل.

٤- منهج التوزيع.

٥- نوعية السوق.

٦- الموارد الطبيعية.

٧- كفاءة وقدرة المنتج.

٨- عامل النمو والحجم.

٩- التقنية.

١٠- العائد والفائدة.

- على سبيل المثال: حددت شركة ساوث وسترن (South Western) أجور سفر مخفضة وعملاً جماعياً كعوامل نجاح حاسمة (سادلر،٢٠٠٣م:٣٢).



إذاً يمكن أن تستمد الاستراتيجية تكوينها وصياغتها من أحد عوامل النجاح السابقة. إن فكرة حصر قوة واحدة يمكن أن تشكل الاستراتيجية، بدأ يتطور شيئاً فشيئاً، حيث جاء المؤلفان Treacy and Wiersema، فأكدا أن الشركات تحصل على المكانة القيادية في السوق بتضييق وليس بتوسيع التركيز في مجال العمل، «باختصار ركز على شيء واحد وتميز فيه».

وعلى ضوء عوامل النجاح تصاغ المحاور والمبادرات الاستراتيجية وتاريخ التنفيذ للخطة الاستراتيجية، كما يوضحها، الجدول رقم (١٥).

الجدول رقم (١٥)

المحاور والمبادرات الاستراتيجية

الرقم	المحور	المبادرات	السنة
١	الموارد البشرية المحفزة	التدريب	
		التحفيز	
		التمكين	
		الاستقطاب	
		الشراكة	
		التعليم والتطوير	
		المسار الوظيفي	
		نظام الدوام المرن	
		تقييم الأداء	

٦,١,٣ القضايا الحرجة:

تمثل الفجوات بين المؤسسة ومنافسيها جوهر القضايا الحرجة، وتتعلق عادة بالتفوق في خدمة العميل بين شركات تجارية متنافسة من حيث:

- جودة المنتج.
- اعتمادية المنتج.

- الضمان على المنتج.
- التوصيل.
- السعر وشروط الدفع.
- خدمات ما بعد البيع.

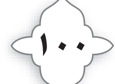
ويكون التفوق في المنشآت الحكومية في:

- السياسات.
- سلوكيات الموظفين.
- القيمة المضافة أو النفع العام.
- الوصول للخدمة.

كما أن نقاط الضعف في البيئة الداخلية ونقاط التهديدات في البيئة الخارجية تشكل قاعدة الانطلاق لتحديد واختيار القضايا الحرجة التي يمكن للمؤسسة أن تفعل شيئاً حيالها، والتي ليس لها حل جاهز أو يوجد لها أكثر من حل، ما يتطلب المفاضلة بين الحلول. وتتمحور القضايا الحرجة حول الصعاب أو المخاطر أو القيود التي تهدد بتدمير قدرات المؤسسة ومنعها من تحقيق أهدافها، أو تصعد ما تعانيه من مشاكل. وينبغي أن لا يزيد توصيف القضية على صفحة أو صفحتين، وأن يشار إلى عواقب قد تنشأ في حالة عدم مواجهتها، مثل حدوث إعاقة أي تغيير نافع للمؤسسة.

وفي الغالب، يتم عرض نقاط الضعف والتهديدات على فريق متخصص يقوم بحصرها وترتيبها حسب الأهمية وإمكانية العلاج، ثم يسمي القضايا التي ستتعامل معها الخطة الاستراتيجية وفق الخطوات التالية:

١. وضع قائمة بنقاط الضعف والقوة، وبالفرص والتحديات، كما يوضحها الجدول رقم (١٦) الذي يقدم عينة تحليل كلية لإدارة الأعمال كمثال، من قبل فريق متخصص في جامعة الملك سعود (١٤٢٩هـ).



الجدول رقم (١٦)

عينة تحليل كلية لإدارة الأعمال

نقاط الضعف	نقاط القوة	الفرص	المخاطر
وجود نسبة من العاطلين من خريجي الكلية خصوصاً ممن تقديراتهم مقبول.	شغل عدد كبير من خريجي الكلية في مناصب قيادية في القطاعين العام والخاص.	التوسع والنمو الكبيران في قطاعات الاقتصاد الوطني المتنوعة، وحاجة هذه القطاعات إلى خريجين يتمتعون بقدرات ومهارات شخصية وفنية عالية لمواجهة تحديات العصر.	المنافسة القوية التي تواجهها الكلية من جانب كليات إدارة الأعمال الحكومية والأهلية والأجنبية الحالية والمتوقع افتتاحها بعد تحرير المملكة لقطاع خدمات التعليم العالي.

١- عرض الجدول على مجموعة من المتخصصين لتحويل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات إلى قضايا، حيث يمكن ضم عدد من النقاط في قضية مثل قضية التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتي تؤدي إلى تقادم المهن وظهور مهن جديدة تستوجب مواكبتها ببرامج تعليم وتدريب مستمرة، وقضية إدماج المرأة في عملية التنمية من خلال تزويدها بالمهارات لرفع مستوى مشاركتها في العملية التنموية.

٢- ترتيب القضايا الحرجة حسب الأولوية، فإمكانية الحل. وبالتطبيق على المثال السابق، تم وضع تطوير المناهج في المرتبة الأولى، يليها في الأهمية قضية استراتيجية القبول.

٣- رسم الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع القضية، وهو ما سنتحدث عنه في الجزء الثاني من هذا الفصل.



٧,١,٣ التوجهات المستقبلية الاستراتيجية

عند الشروع في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، يكون أمام المخطط الاستراتيجي ثلاثة خيارات، هي:

- التوجه المباشر.
- توجه الأهداف.
- توجه «رؤية» النجاح، ووضع عدد من الحالات تناسب كل توجه.

- التوجه المباشر:

يتكون التوجه المباشر من عدد من المراحل تنطوي على مراجعة الأسس، ورسالة المؤسسة أو المنشأة، واتباع التحليل الرباعي الذي ينطوي على بحث لكل من: مواقع القوة، أوجه الضعف، الفرص، والتحديات (أو الظروف التي تهدد النجاح)، حتى مرحلة أو خطوة تعريف القضايا الاستراتيجية. ويؤخذ بالتوجه المباشر تحت الظروف أو الحالات التالية:

- عندما يكون هناك عدم اتفاق على الأهداف.
- عندما تكون الأهداف قد تمت صياغتها بطريقة تجريدية عامة وغير دقيقة.
- عندما لا يوجد لدى المنشأة أو المؤسسة رؤية سابقة.
- عندما لا يوجد هرمية من الصلاحيات تستطيع فرض أهداف معينة على الجهات أو الأطراف الأخرى.
- وأخيراً، يكون التوجه المباشر أفضل للتطبيق، عندما تتسم البيئة أو الأوضاع بدرجة كبيرة وسريعة من التغير والتذبذب، ما يجعل الحصول على نتائج إيجابية (أو مكاسب) أمراً محدداً في مواجهة المواضيع والقضايا التي تتقلب بسرعة نسبية. كما أن التوجه المباشر في هذه الحالة، يكون أفضل من وضع أهداف أو رؤى مستقبلية سرعان ما تنتهي بانتهاء الظروف التي وضعت من أجل التعامل معها قبل تحقيق شيء يذكر.

باختصار.. يصبح الأخذ بالتوجه المباشر مناسباً وبشكل أفضل، عندما يكون



هناك العديد من الأطراف، وعندما تتضارب وجهات النظر من قبل تلك الأطراف حول القيادة وإدارة الموارد، وتكون متناثرة ولا تجمعها وجهة أو قيادة موحدة.

- توجه الأهداف:

أما الاتجاه الثاني فهو التوجه الهدفي (goal approach)، وهو الاتجاه الأكثر قرباً لما ترسمه نظريات التخطيط التقليدي أو السائد. وببساطة يفيد هذا الاتجاه بأن الجهة أو المؤسسة (ومن بينها الأجهزة أو الهيئات الحكومية المحلية أو البلديات) تقوم بوضع أهداف وغايات تناسبها، وبعد ذلك تقوم بوضع استراتيجيات تنفيذية. ويكون الأخذ بهذا التوجه مناسباً عندما يكون هناك درجة اتفاق جيدة بين الأطراف المعنية حول الأهداف؛ وعندما تكون الأهداف على درجة جيدة من الوضوح والتفصيل بما يحقق تسهيل تطوير الاستراتيجيات؛ وعندما تكون القيادة أو السلطة تتمتع بهرمية تتكون من قياديين في القمة يستطيعون فرض أهداف على بقية النظام قيد التنفيذ. ففي حال الاتفاق على الأهداف، يصبح من السهل تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك لتقليص الاختيارات إلى أقل ما يمكن (بل إن تنفيذ الاستراتيجيات سيكون شبه ذاتي دون الاضطرار إلى ترجمتها إلى سياسات مفصلة).

- توجه «رؤية» النجاح:

يشكل توجه «رؤية النجاح» أو الوضع المثالي «vision of success»، الاتجاه الثالث المتبع لتعريف القضايا الحرجة. وتقوم المنشأة في هذا التوجه برسم وضع مستقبلي مثالي لنفسها. وتتمحور القضايا الاستراتيجية في هذه الحالة على الكيفية التي تمكن المنشأة من التحرك من وضعها القائم إلى حالة تمكنها من أن تلعب الأدوار.

والخلاصة أن المخطط الاستراتيجي قد ينطلق في الخطة من الصفر (مباشر) لأنه لا يوجد أهداف متفق عليها. وقد يتم عمل استراتيجي موجود في شكل أهداف متفق عليها ليركز على استراتيجيات تحقيق الأهداف. وقد تكون الأهداف والاستراتيجيات جاهزة، فيكون التركيز على الإدارة الاستراتيجية.



اختيار الاستراتيجية

يناقش هذا الجزء من الفصل الثالث أبرز معالم البنية الفوقية للتخطيط الاستراتيجي وهي الاستراتيجية، حيث يبدأ هذا الجزء بشرح مفهوم الاستراتيجية، ثم إيضاح أهمية الاستراتيجيات، واستعراض أنواع الاستراتيجيات، ثم معايير اختيار الاستراتيجية المناسبة، وختاماً تعريف موجز بعناصر مرحلة ما بعد الاستراتيجيات، وتشمل: بناء السيناريوهات، تصميم الخطط التكتيكية، وضع الخطط التنفيذية، الشروع في الخطط التشغيلية، ومراجعة الاستراتيجية.

١,٢,٣ مفهوم الاستراتيجية:

إذا كانت الرؤية هي نهاية النهايات للخطة الاستراتيجية، فإن الاستراتيجية هي الطريق الممتد الموصل لهذه النهاية، حيث تركز الاستراتيجية على اختيار أقرب طريق يحقق الرؤية، بالاستفادة القصوى من إيجابيات الطريق المسماة نقاط القوة والفرص إلى جانب الحيطة والحذر من مطبات الطريق المعروفة باسم نقاط الضعف والتهديدات، وكأن عملية التخطيط الاستراتيجي بمفهومها المبسط رحلة عمل توظف خلالها الاستراتيجية أحياناً كحيلة للنجاة من معوق، وأحياناً كوسيلة لتحول الفشل إلى نجاح، وأحياناً كسبيل سالكة لتعظيم فرص النجاح. الاستراتيجية مشتقه من كلمة «استراتيجوس» وتعني فن القيادة. انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأميركي الأسبق ليندون جونسون العام ١٩٦٥ إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأميركية. وقبل نهاية الستينيات من القرن الماضي، عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا. وإذا انتقلنا من المعنى البسيط للاستراتيجية وناقشناها كمصطلح علمي معروف في أدبيات التخطيط الاستراتيجي، فإننا سنبدأ



بمثال للاستراتيجية نتبعه بعرض عدد من التعريفات لها كما يلي:

١,١,٢,٣ مثال الاستراتيجية

يوفر الجدول رقم (١٧) مثالاً عن الاستراتيجية:

الجدول رقم (١٧)

مثال عن الاستراتيجية

(وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم وما تنفقوا من شيء في سبيل الله يوف إليكم وأنتم لا تظلمون) (الأنفال: ٦٠).	
• الإعداد	• استراتيجية هجومية
• المواجهة	• دراسة وتحديد المنافسين
• رصد الأعداء	• حشد مصادر القوة واستخدام كل القدرات لتحقيق أكبر تأثير ممكن
• حشد كل مصادر القوة	
• تسخير الموارد ومصادر القوة لتحقيق الغاية	• توجيه الموارد والجهود نحو غاية محددة
• إرهاب العدو	• إزعاج المنافسين
• إرهاب الأعداء المحتملين أيضاً	• غلق المنافذ أمام المنافسين المحتملين
• الجزاء على قدر العمل	• العائد على الاستثمار والقيمة المضافة يأتيان من المخاطرة
• لا يضيع أجر مجتهد	
• التخطيط الاستراتيجي	• البقاء للأصلح

٢,١,٢,٣ تعريف الاستراتيجية:

لمزيد من الإيضاح سنستعرض عدداً من تعريفات الاستراتيجية، كما يلي:

١- الاستراتيجية هي طريقة منافسة الخصوم الحاليين أو المتوقعين (George Steiner).



٢- الاستراتيجية في كتاب Kenneth Andrews (مفهوم الاستراتيجية التضامنية المشتركة) هي: عينة من القرارات المعمول بها في مؤسسة ما، والتي تحدد وتوحي بأهدافها وأغراضها ومراميها، وتضع السياسات الرئيسية والخطط لإنجاز أهدافها، وتحدد مجال عملها وهويتها التي ينبغي أن تكون عليها، والطبيعة الاقتصادية

وغير الاقتصادية التي ستسهم بها المؤسسة لشركائها وموظفيها وعملائها والمجتمع بشكل عام.

٣- الاستراتيجية عند Michael Porter في كتابه «الاستراتيجية المنافسة» هي: الاختيار المتأمل بين مجموعة من الأنشطة المختلفة للوصول إلى خليط من القيم التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها.

٤- الاستراتيجية عند Kepner-Tregoe هي الإطار الذي يرشد الخيارات التي تحدد طبيعة اتجاه المؤسسة مثل المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها الشركة، والأسواق التي تستهدفها.

٥- الاستراتيجية هي الجسر الذي بدايته عند «الأهداف العامة، الغايات والأغراض العامة» ونهايته عند «البرامج الفعلية».

٦- الاستراتيجية هي الوسيلة والطريقة التي ننتقل عن طريقها من وضع حالي إلى وضع مأمول، سواء كانت خطة استراتيجية، أو قراراً استراتيجياً، أو خياراً استراتيجياً، أو حتى استراتيجية لتحقق الرؤية والغاية النهائية للمؤسسة.

٧- الاستراتيجية قرارات إدارية موجهة للأعمال بقصد تحقيق الأهداف، فهي ليست نهاية في حد ذاتها، ولكنها تعكس وسائل تحدد الأعمال المطلوب تنفيذها لتحقيق أهداف.

٨- الاستراتيجية خطة رئيسية شاملة تحدد التوجهات الرئيسية للنشاط لبلوغ الغايات والأهداف.

٩- الاستراتيجية نمط متميز لأسلوب توجيه وتنسيق الموارد لاستثمار الفرص والتعامل مع المهددات لتعظيم الوصول إلى الغايات.

١٠- الاستراتيجية مناورة إدارية لتحقيق أهداف مهمة بطريقة خاطفة وسريعة.

١١- الاستراتيجية اختيار إداري يحدد مركز المؤسسة في المجتمع بما يعظم فرصها في تحقيق أهدافها.

الخلاصة: الاستراتيجية عبارة عن نمط، اتجاه، دليل، منظور أو طريقة، مسار

تسلكه المؤسسة لتحقيق رؤيتها والذي تختاره بعد تحليل دقيق للظروف البيئية المحيطة لتكون الاستراتيجية المركبة التي تنقل المؤسسة إلى أين تريد أن تذهب حتى تأخذ في اعتبارها الظروف البيئية الخارجية والبيئية الداخلية للمؤسسة، كما يوضحة الشكل رقم (٢٥).



الشكل رقم (٢٥)

المسار

ويذكر باكوف (١٩٩٢) أن الاستراتيجية يمكن أن تكون خدعة أو طريقة للتفوق بالحيلة على المنافسين، وهناك من يجعل الاستراتيجية هي التخطيط الاستراتيجي ولكن المقصود بالاستراتيجية هنا هو أنها جزء من الخطة الاستراتيجية وليست الخطة الاستراتيجية، وهي كذلك مكون أساسي من الإدارة الاستراتيجية ولكنها ليست الإدارة الاستراتيجية. والاستراتيجية هي تحديداً وسيلة تحقيق الرؤية أو كما يقول B. H. Liddell Hart إن الاستراتيجية العسكرية هي فن توظيف المعارك كوسيلة لتحقيق الهدف.



٢,٢,٣ أهمية الاستراتيجية:

- تحدد الاستراتيجية العلامات الموجهة للأعمال الضرورية للمؤسسة، وتتكون من هرم قمته الاستراتيجيات الرئيسية، وقاعدته الاستراتيجيات الثانوية.
- الاستراتيجية ضرورية للوفاء بالمتطلبات التنافسية للأطراف المعنية من مستهلكين، وموردين، ومنافسين، وحملة أسهم، ومصدرين، ومستوردين، ومؤسسات حكومية وغيرها. ويوضح الجدول رقم (١٨) مقارنة الوضع دون العوامل الاستراتيجية بالوضع مع العوامل الاستراتيجية:

الجدول رقم (١٨)

نتائج تطبيق العوامل الاستراتيجية

بدون العوامل الاستراتيجية	مع العوامل الاستراتيجية
- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية نادراً ما تكون من خلال استراتيجية معينة	- دائما من خلال استراتيجية واضحة
- الربط بين التحليل والصياغة الاستراتيجيان - يتراوح ما بين الضعيف إلى اختفاء التواصل تماماً	- الترابط واضح وسلس
- تعريف الميزة التنافسية - متداخلة مع القدرات الداخلية	- تعريفها من الخارج إلى الداخل وليس من الداخل إلى الخارج
- تحديد أهداف قيمية واضحة - اعادة مجموعة من التصريحات	- تصريحات مبنية على مخرجات مدروسة
- كتابة استراتيجية واضحة ومركزة - تفتقر إلى التركيز لعدم وضوح المنهجية المتبعة	- التركيز واضح لوضوح المنهجية
- تطوير استراتيجية خاصة بالمساهمين الرئيسيين - تميل إلى التركيز على العملاء وإغفال العوامل الأخرى	- تشمل جميع المساهمين الرئيسيين
- تطوير استراتيجية للمؤسسات غير الربحية ولوحدات العمل - صعب، لأن معظم التقنيات مصممة للمؤسسات الربحية ولا تلائم وحدات العمل	- غير صعب، حيث أن التقنيات المستخدمة من الممكن تطبيقها على جميع المؤسسات ووحدات العمل



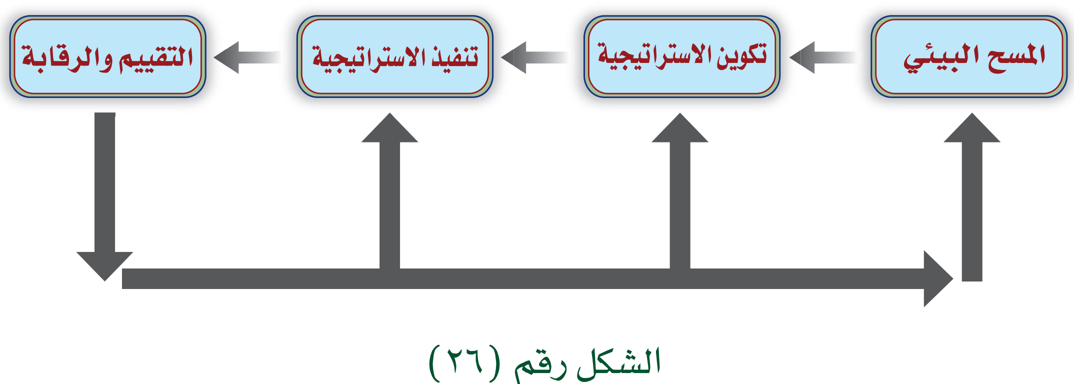
- تشير الاستراتيجية للقرارات الرئيسية التي تحقق المهمة أو الغرض من المؤسسة.
- تحتوي الاستراتيجية على الأعمال الرئيسية التي تحقق توجهات المؤسسة.
- الاستراتيجية توضح الكيفية أو الوسيلة التي تمكننا من الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب.
- الاستراتيجية تقرر مجموعة الأعمال التي تنتهجها المؤسسة عبر وقت طويل من الزمن مثل: تسويق سلعة غالية الثمن: Henry Mintzberg في كتابه «صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي».
- الاستراتيجية تحدد الوسائل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف الاستراتيجية.
- الاستراتيجية تقرر نمط تخصيص الموارد الاستراتيجية.
- الاستراتيجية تحدد مكانة المؤسسة في البيئة الخارجية، وتصميم الروابط المتعلقة بربط وتأقلم المؤسسة أو تطويعها مع البيئة الخارجية، وهي وسيلة المؤسسة للحرب في البيئة.
- الاستراتيجية المتميزة تحقق البقاء والاستمرار والنجاح للمؤسسة بدراسة التغيرات البيئية المتمثلة في: الفرص، والتهديدات، ونقاط الضعف والقوة.

٣,٢,٣ متطلبات الاستراتيجية، ومنها:

- رسالـــة.
- رؤيـــة.
- أهداف عامـــة.
- أهداف متخصصة.
- سياسات رئيسية ومتخصصة.
- قيم استراتيجيـــة.
- نظام للتخطيط الاستراتيجي.



- نظام لإدارة الأداء.
- تحليل متجدد للبيئتين الداخلية والخارجية (SWOT)، ويلخصها الشكل رقم (٢٦).



الشكل رقم (٢٦)

المسح البيئي والاستراتيجية

٤,٢,٣ أنواع الاستراتيجية:

هناك أنواع عديدة من الاستراتيجيات يمكن تحديدها في ضوء التصنيفات التالية:

أولاً: حسب درجة التفصيلات للاستراتيجية، وتشمل:

١,٤,٢,٣ السياسات:

يتم تفسير الاستراتيجية من خلال مجموعة من السياسات، مثلاً: استراتيجية التخصيص أو التوطين، وتحتاج عند تنفيذها إلى المزيد من التوضيح والضبط، فيقوم مستوى وظيفي أقل من مستوى واضع الاستراتيجية بوضع مجموعة من السياسات توضح حدود الاستراتيجية، وكيفية تطبيقها على أرض الواقع. على سبيل المثال، استراتيجية خصخصة الخطوط السعودية أقرت من مجلس الوزراء، ولكن العمل جارٍ من قبل لجان متخصصة لوضع السياسات اللازمة للتخصيص.

الجدول رقم (١٩)

مقارنة السياسة والاستراتيجية

السياسة	الاستراتيجية
تضع خطوطاً إرشادية لتنفيذ مسار الاستراتيجية	تحديد المسار الرئيسي لبلوغ الرؤية
تضعها الإدارة الوسطى	تضعها الإدارة العليا
تبنى على معلومات من داخل المؤسسة	تبنى على معلومات من خارج المؤسسة
مسبوقة بالاستراتيجية	مسبوقة بالرؤية

٣,٢,٤,١,١ تعريف السياسات:

١- السياسات هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات الإدارية المخولة في التنظيم لكي تستهدي بها مختلف المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها أو عندما تتخذ القرارات، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.

٢- السياسات عبارة عن المرجع العام الذي يسترشد به المرؤوسون في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية في التنظيم.

٣- السياسات في الغالب إجابات معدة سلفاً لأسئلة كثيرة التكرار.

٤- السياسات تتصف بالشيوع والعمومية، ويتطلب الالتزام بها وتنفيذها ضرورة فهم مفاهيمها ومحتوياتها وعلاقاتها في تحقيق أهداف الخطة.



٢,١,٤,٢,٣ فوائد السياسات:

• تساعد على الاقتصاد في الوقت والجهود الإدارية، أي ما دامت السياسة مرسومة فعلاً فإنه ليس ثمة حاجة للتفكير لرسم سياسة جديدة لأساليب العمل.

• ترفع الروح المعنوية، لأن المنفذ لا يحتاج لتكرار السؤال عن الشيء نفسه.

• تساعد على الإسراع في تحقيق الأهداف لكونها تقود إلى الهدف، وتعمل على تحقيقه بسهولة ويسر.

٣,١,٤,٢,٣ الشروط الواجب توافرها في السياسات:

١- أن تساعد على تحقيق الأهداف، وأن تكون متسقة مع الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة.

٢- أن تحدد عقوبات رادعة لمن يخالف السياسات بموجب لائحة الجزاءات التأديبية.

٣- أن لا يتم التوسع فيها بل تقتصر على الأمور الحيوية والهامة، ويفضل أن لا تزيد في كل مؤسسة عن عشر سياسات.

٤- أن تكون مكتوبة، فالسياسات الشفهية تؤدي إلى كثير من الخلافات بين المديرين، فضلاً عن عدم الاستقرار نتيجة غياب الرؤساء أو استقالتهم أو نقلهم (يستثنى من ذلك ما تقتضي الحاجة أن يكون سرياً).

٥- أن تكون مرنة بحيث تسمح بقدر من حرية التصرف في المواقف المختلفة.

٦- أن تتصف بالشمول والتكامل والوضوح، ويقصد بالشمول أن تكون شاملة بقدر

الإمكان لأنواع المشاكل المتعلقة بالعمل والمتوقع حدوثها في المستقبل. ويقصد بالتكامل أن تشمل جميع أوجه النشاط، وأن يكون هناك تنسيق بينها، فلا تتعارض بعضها مع البعض، ويقصد بالوضوح أن تكون محددة الألفاظ والمفهوم بحيث لا تترك مجالاً للاختلاف والتعارض في التفسيرات.

٧- أن يتم تغييرها مع حدوث تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات للتكيف مع العوامل والظروف البيئية المحيطة، وليس معنى ذلك التغيير المستمر في السياسات، فالأصل أن تتصف السياسات إلى حد ما بالثبات النسبي والقدرة على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة في المستقبل؛ لأن كثرة التغيير يفقد الثقة في قرارات الإدارة، خصوصاً إذا كانت تتعامل مع الجمهور، كما يؤثر ذلك أيضاً في الروح المعنوية للعاملين.

٨- أن يتوافر نظام للاتصالات يتم في ضوئه مشاركة الأفراد في أية تغييرات تعتزم الإدارة إدخالها في السياسات، سواء كان ذلك يتعلق بوضع سياسات جديدة أو عند تعديل السياسات القائمة، وأن يتم إعلام الأفراد بالتغييرات الجديدة مع شرحها وتفسيرها للأشخاص الذين سيقومون بتنفيذها.

٢,٤,٢,٣ القواعد:

تصاغ القواعد بأسلوب المسموح به وغير المسموح به، مثل: أحل الله البيع وحرم الربا.

٣,٤,٢,٣ الإجراءات:



الإجراءات هي سلسلة أعمال وخطوات متعاقبة زمنياً تبين بالتفصيل الطريقة التي تؤدى بها مهمة أو نشاط معين.

تطوير الإجراءات الإدارية

- وسائل تطوير الإجراءات الإدارية:

عندما تظهر المؤشرات وجود مشاكل في الإجراءات الإدارية، فإن على المشرف بعد أن يتأكد من ارتباط هذه المؤشرات بمشاكل خاصة بالإجراءات الإدارية، الاستعانة بإحدى وسائل تطوير الإجراءات التالية:

١- الجهات الاستشارية المتخصصة خارج الجهاز، وهي إما عامة أو خاصة.

٢- إدارات التطوير الإداري في الجهاز نفسه.

٣- أن يتولى هو نفسه مهمة التطوير.

مراحل تطوير الإجراءات الإدارية:

١- مرحلة اختيار الإجراءات المراد تطويرها: يراعى البدء بالإجراءات التي تنطوي على مشاكل كبيرة وآثارها السلبية عالية، وتستحق بطبيعة الحال الجهد والوقت المبذولين لتطويرها.

٢- مرحلة جمع المعلومات عن الإجراءات الحالية: تتم من خلال الملاحظة وتوزيع الاستبانات والمقابلات الشخصية وفحص الملفات والوثائق المستخدمة وذلك للوقوف على تدفق وسير الأوراق وأنواع السجلات المستخدمة وتحركات الموظفين والزمن المستغرق لتنفيذ كل خطوة في الإجراء وطرق ترتيب مكان العمل وملاءمة الأجهزة والمعدات. ويستعان غالباً بخرائط صممت لهذا الغرض لتعطي صورة واضحة عن سير الإجراءات الحالية.

٣- مرحلة تحليل وتقييم الإجراءات الحالية: وتستهدف تشخيص وتحليل الإجراءات للتحقق من سلامتها من حيث الغرض منها والمكان التي تؤدى فيه وترتيبها ضمن الخطوات الأخرى والموظف الذي يؤديها والطريقة التي تؤدى بها، ويستعان بجدول تحليل الإجراءات لتقييم كل خطوة في الإجراء، الجدول رقم (٢٠).

٤- مرحلة وضع الإجراءات المقترحة: تهتم هذه المرحلة بتصميم وتعديل ما أظهرته

المرحلة التي سبقتها من ملاحظات، فقد يقترح على سبيل المثال إعادة ترتيب الخطوة في تسلسل الإجراء تقديماً أو تأخيراً أو أن تحذف الخطوة نهائياً من الإجراء أو يوصى بتعديلات أخرى على المكان أو الطريقة، ويراعى في هذه المرحلة تطبيق مبادئ تطوير الإجراءات.

٥. مرحلة تطبيق الإجراءات المقترحة: بعد الحصول على موافقة وتأييد الإدارة للإجراءات المقترحة يبدأ في تطبيقها بعد توفير الوسائل المناسبة للتطبيق.

٦. مرحلة المتابعة: تستهدف التأكد من نجاح الإجراءات السابقة المقترحة ومن فاعليتها لتجاوز معوقات الإجراءات السابقة واختفاء أعراضها التي كانت ملحوظة في بداية الدراسة.

مبادئ تطوير الإجراءات الإدارية:

١. حذف الخطوات غير الضرورية.

٢. دمج الخطوات المتشابهة مع بعضها.

٣. إعادة ترتيب الخطوات الضرورية بحيث تكون متسلسلة.

٤. تبسيط أداء الخطوات الضرورية وقد يترتب على ذلك إجراء تعديلات على الجوانب التالية:

- نوعية المواد والأجهزة والمعدات المستخدمة.
- المكان الذي يؤدي فيه العمل .
- نوعية وعدد العاملين وتحركاتهم.
- نظم العمل والنماذج المستخدمة.



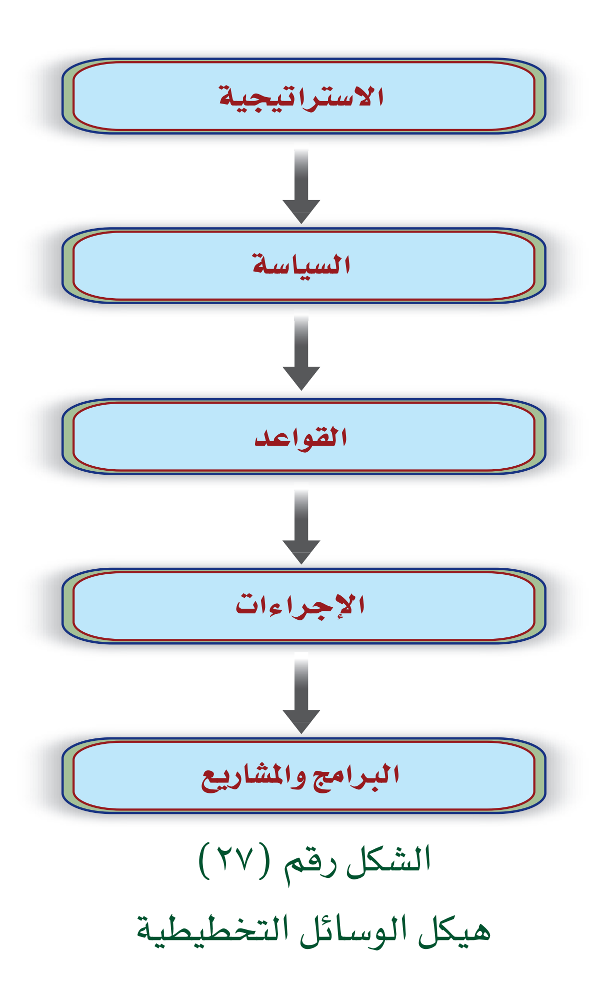
الجدول رقم (٢٠)

جدول تحليل الإجراءات

الصفة	السؤال الرئيسي	البدائل المطروحة	البديل المناسب
الهدف	ما الهدف من هذه الخطوة، وما ضرورتها؟	ما هي الأشياء الأخرى التي يمكن عملها؟	ماذا يجب أن نعمل؟
الترتيب	في أي مرحلة يتم إنجاز هذه الخطوة؟ ولماذا هذا الترتيب بالذات؟	متى يمكن أن يعملها؟	أين يجب أن تعمل في التسلسل المنطقي للإجراءات؟
المكان	أين يتم إنجاز هذه الخطوة؟ ولماذا في هذا المكان بالذات؟	ما الأمكنة الأخرى التي يمكن فيها إنجاز الخطوة؟	ما أنسب مكان لإنجاز الخطوة؟
الموظف	من الذي يقوم بإنجاز الخطوة؟ ولماذا هذا الموظف بالذات؟	من هم الموظفون الذين يمكنهم إنجاز الخطوة؟	ما أفضل الموظفين للإنجاز؟
الطريقة	كيف يتم إنجاز هذه الخطوة؟ ولماذا تنجز بهذه الطريقة؟	ما الطرق الأخرى للإنجاز؟	ما أنسب الطرق لأداء هذه الخطوة؟

٤,٤,٢,٣ البرامج:

البرامج هي عبارة عن مجموعة أهداف وسياسات وإجراءات وقواعد ومهام وخطوات تنفيذية ومصادر مالية ومادية وبشرية ينبغي توظيفها واستثمارها، وتدعم البرامج برأسمال وموازنات تشغيلية. ويوضح الشكل رقم (٢٧) هيكل الوسائل التخطيطية.



الشكل رقم (٢٧)

هيكل الوسائل التخطيطية

ثانياً: ويمكن تقسيمها حسب المستوى Strategy Levels

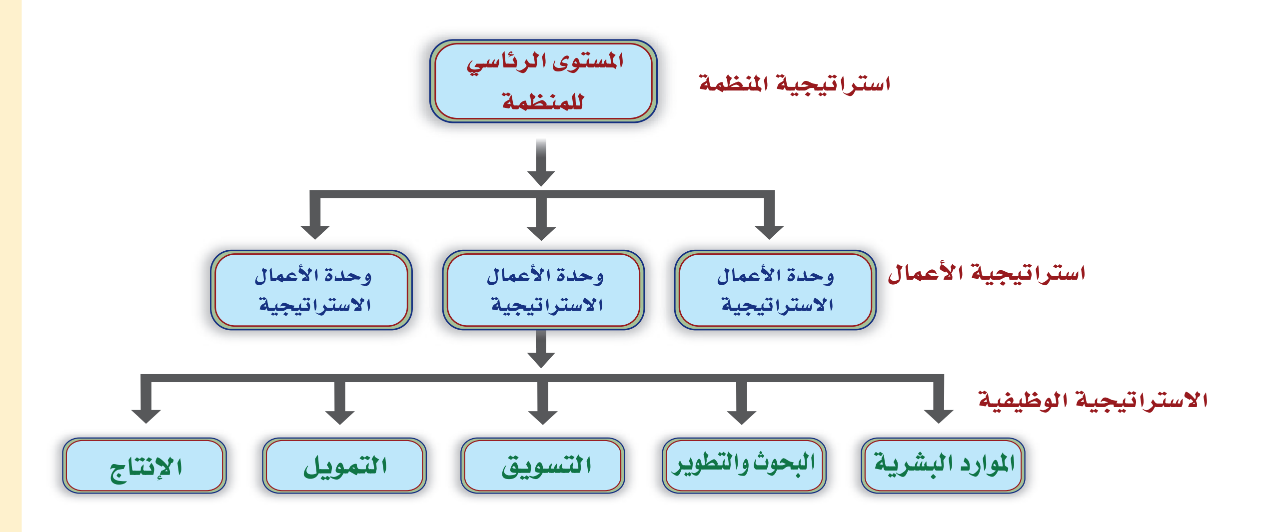
١- استراتيجية المؤسسة: تصف توجهات المؤسسة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المؤسسة محدد للقرارات التى تقرر نوع الأعمال التى يجب أن ترتبط بها المؤسسة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المؤسسة، وأخيراً علاقات المؤسسة مع المجموعات الرئيسية فى البيئة.

٢- استراتيجية الأعمال: يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية، وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU، وهى تركز على تحسين الوضع التنافسى لمنتجات أو خدمات مؤسسة فى صناعة معينة أو في سوق معينة. وأحياناً تشكل (SBU) القوة الضاربة في حوزة المؤسسة، ويصورها كينيث

كوك،١٩٩٤، ص١٠٧ بقوله:

«تصور نفسك في لعبة بوكر. اللاعبون الآخرون على الطاولة منافسون لك. الأوراق التي في يدك تمثل عملك، وكل ورقة تمثل وحدة العمل الاستراتيجية منفردة، ولكي تكسب عليك أن تقرر مدى قوة يدك وماذا يتوجب عليك أن تفعل بكل بطاقة كي تعطي أعلى ربحية».

٣- الاستراتيجية الوظيفية: تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة، فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة، كما يوضح الشكل رقم (٢٨) تدرج الاستراتيجية من استراتيجية المنظمة إلى الاستراتيجية الوظيفية .

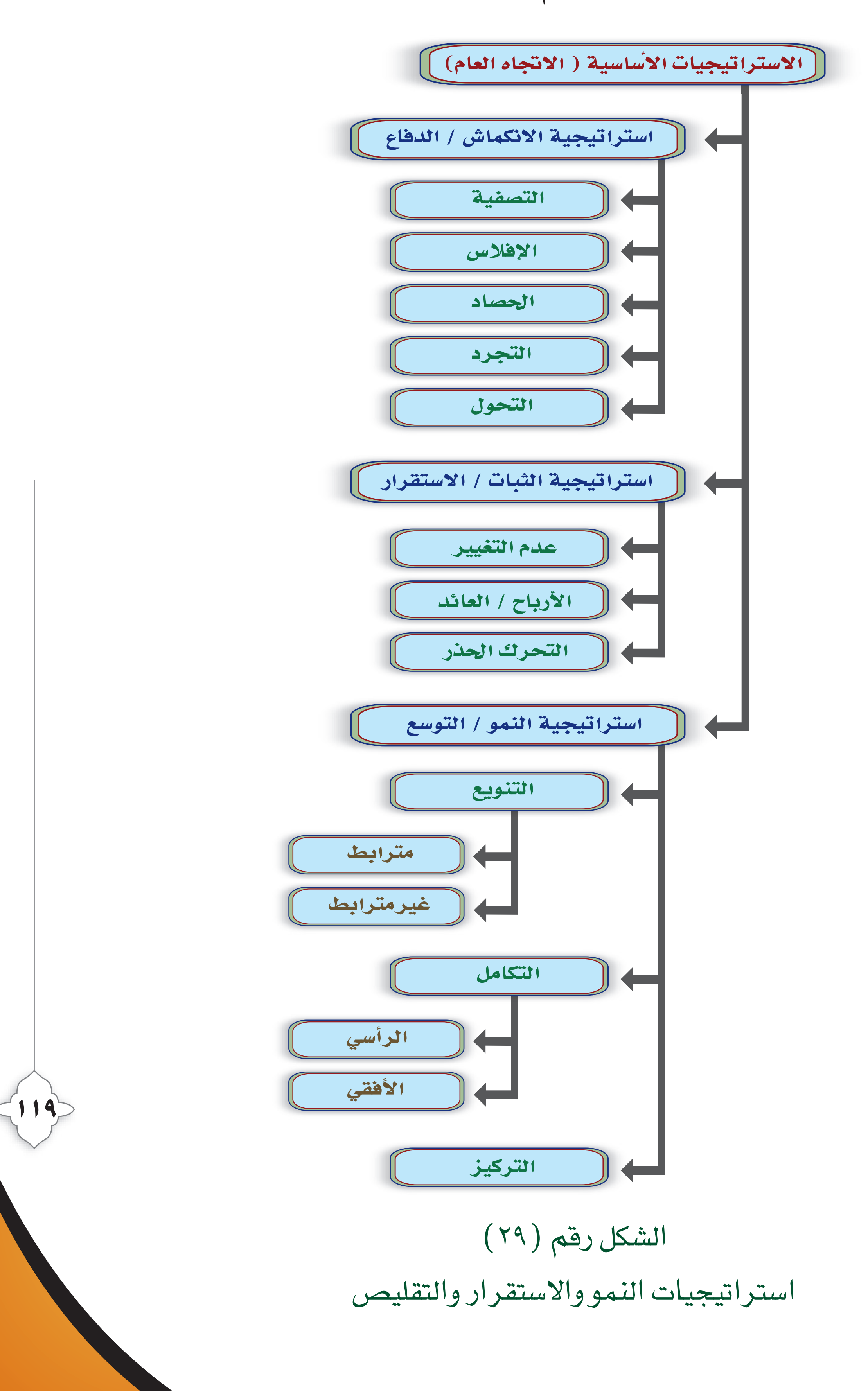


الشكل رقم (٢٨)
تدرج الاستراتيجية

ثالثاً: حسب الاتجاه، ويوجد ثلاثة اتجاهات، هي:

- استراتيجيات النمو.
- استراتيجيات الاستقرار.
- استراتيجيات التقليص.

ولكل اتجاه خيارات يفصّلها الشكل رقم (٢٩).



الشكل رقم (٢٩)

استراتيجيات النمو والاستقرار والتقليص

٥,٢,٣ معايير الاستراتيجيات:

- هل تتفق مع الرسالة؟
- هل تلائم ظروف البيئة الحالية والمستقبلية؟
- هل تتناغم مع قيم المؤسسة؟
- هل لدى المؤسسة الإمكانات المادية والبشرية لتنفيذها؟
- هل استفادت من نقاط القوة والفرص؟
- هل هي منسقة مع الاستراتيجيات الأخرى؟
- هل ركزت على القضايا الحرجة؟
- هل تتكامل مع أنماط الإدارة والثقافة التنظيمية السائدة؟
- هل راعت التوقيت المناسب؟
- هل راعت الجماعات الضاغطة وأصحاب المصالح المتضررة؟
- هل راعت أدبيات إدارة التغير؟
- هل أجادت التنبؤ بالمستقبل؟

٦,٢,٣ منهجية إعداد الاستراتيجية:

١- منهج تصميم الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة: يتم تصميم الاستراتيجية على مستوى أصغر وحدة نشاط، ثم يتم تصعيدها عبر الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا من أجل تجميعها مع استراتيجيات الوحدات الأخرى ثم اعتمادها. بهذه الطريقة تتكون استراتيجية المؤسسة من مجموع استراتيجيات الوحدات الصغرى لأنشطة المؤسسة، وهذا الأسلوب يتميز بأخذ الظروف الواقعية في الاعتبار، وتوافر البيانات، ولكن يعيبها أن تجميع الاستراتيجيات الصغرى قد يفتقد إلى التماسك والتجانس بسبب اختلاف ظروف كل وحدة نشاط.

٢- منهج تصميم الاستراتيجية من القمة إلى القاعدة: يتم تصميم الاستراتيجية على مستوى أكبر وحدة نشاط، ثم يتم تنزيلها عبر الهيكل التنظيمي إلى

المستويات الدنيا، لكن يلزم وضع استراتيجية مستقلة لكل وحدة أعمال، إذا كانت المؤسسة متعددة الخدمات.

٧,٢,٣ مرحلة ما بعد التخطيط الاستراتيجي:

الخطة الاستراتيجية عمل ذهني ينتهي بوضع الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والاستراتيجيات والبرامج التي تحقق الأهداف، ثم تبدأ مرحلة التحول من العمل الذهني إلى العمل الفعلي والتنفيذ على أرض الواقع، والتحول من الحلم إلى العلم، وهذا الجزء يشمل مواضيع، هي:

بناء السيناريوهات:

يعتمد هذا الأسلوب على أن الأحداث تتم في ظروف معينة، وأنه باختلاف هذه الظروف فإن الأحداث قد تختلف. فمثلاً، يمكن القول إن حجم الإنتاج وأعباء الصيانة والرقابة على الجودة، تتغير في ظل أحكام مختلفة ومفترضة للمبيعات من قبل المديرين. وبالقدر نفسه، يمكن القول إن حجم المبيعات يعتمد على الأحوال الاقتصادية من رواج وكساد، وبالتالي يمكن وضع عدة تصورات عن المبيعات؛ تصور في ظل الرواج، وتصور آخر في ظل الكساد، وتصور ثالث في ظل الظروف العادية. إن قيام المديرين بوضع عدة تصورات (أو سيناريوهات) يساعدهم على استجلاء الظروف والملابسات والتبصر بها، ويأتي التنبؤ مقارباً للصحيح استناداً إلى هذا التبصر والتعرف على الظروف المحيطة بكل سيناريو، ويساعد هذا على وضع استراتيجيات مناسبة لكل موقف.

الإدارة الاستراتيجية:

يوجد اتفاق كامل في الإدارة كفكر وعمليات، ويوجد نقاط تشابه ونقاط اختلاف عند تطبيق الفكر الإداري والعملية الإدارية في بيئات مختلفة مثل بيئة المستشفيات أو القطاعات العسكرية أو التعليمية. وعلى سبيل المثال: الإدارة العامة تعني تنفيذ

السياسة العامة للدولة، وإدارة الأعمال تعني إدارة الجزء الاقتصادي من السياسات العامة، وكلما حصل تقارب بين السياسة والاقتصاد، حصل تقارب بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، والقاسم المشترك بينهما هو الإنسان سواء كان حاكماً أو تاجراً. ويواجه المشتغلون في الإدارة العامة أو إدارة الأعمال عقبات ومخاطر عند التحول من التخطيط للتنفيذ، ما ساعد على وجود الإدارة الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية

هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحول رؤية ورسالة المؤسسة إلى واقع في ضوء ميزاتها التنافسية، والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة حيث أن الإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي. ففي حين تهتم الإدارة التقليدية بالمؤسسة من الداخل، فإن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالبيئة لجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية. ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك، لمعرفة حجم التغيير وقوته. فمفتاح الإدارة الاستراتيجية هو المقدرة على تحويل الرؤية والرسالة إلى واقع ملموس.

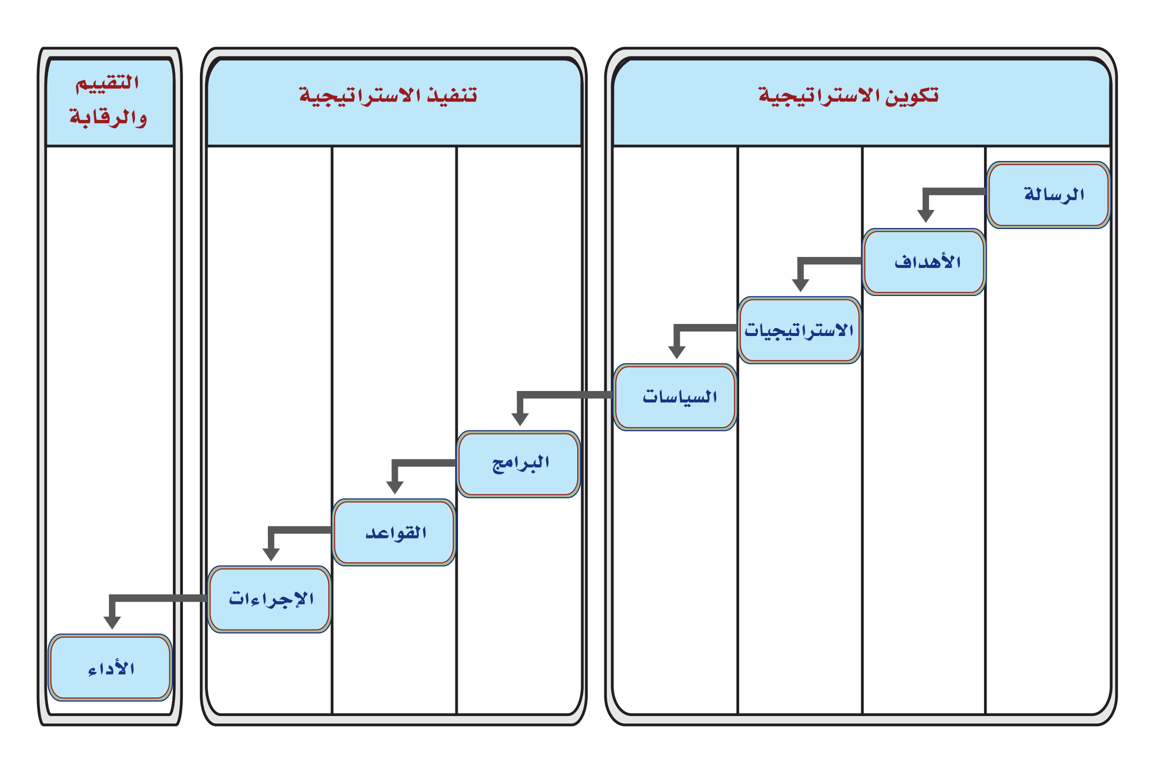
مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

لا يوجد نقص في النصائح المتاحة للشركات في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. ومنذ العام ١٩٩٨م، حدد منتزبرج ولامبيل (Mintzberg and Lampel) عشر مدارس فكرية رئيسية، قسمها لثلاث مجموعات: تعنى المجموعة الأولى بالإرشادات والتوجيهات المتعلقة بكيفية صياغة الاستراتيجية، وتركز المجموعة الثانية على وضع الاستراتيجية في الواقع العملي، وتركز المجموعة الثالثة على تشكيل الاستراتيجية وتحولها إلى واقع. (سادلر، ٢٠٠٣م:٣٣-٤٤)

ويتألف تطور الإدارة الاستراتيجية من أربع مراحل تتناول التخطيط المالي

الأساسي، ثم التخطيط بناء على التوقعات، يليه التخطيط الاستراتيجي في ضوء العوامل الخارجية، وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية.

ويلخص الشكل رقم (٣٠) نموذج الإدارة الاستراتيجية.



الشكل رقم (٣٠)

نموذج الإدارة الاستراتيجية

أمثلة للخطط الاستراتيجية

■ بلدية دبي

رؤيتنا:

«نسعى لنكون المرآة التي تعكس الوجه المشرق لبلدية دبي»

رسالتنا:

«نبحث ونخطط ونعمل بدون توقف لنحقق ما يفوق طموحات عملائنا وكافة

المتعاملين معنا».

قيمنا:

التواصل: نتواصل مع متعاملينا لضمان استمرارية فهم احتياجاتهم المتغيرة والاستجابة لها.

المشاركة: نحقق نجاحاتنا من خلال اعتمادنا المتبادل على كفاءات وموارد وإمكانيات شركائنا الاستراتيجيين.

المبـادرة: نثمن روح المبادرة ونشجع الأفكار الإبداعية في تطوير خدماتنا وعلاقاتنا.

التعامل:

نعامل الآخرين كما نحب أن يعاملونا.

التعاون:

لا مكان للفردية فى ثقافة العمل الاجتماعي التي لا نساوم عليها .

الأهداف الرئيسية لإدارة مراكز البلدية

أولاً : ضبط جودة خدمات بلدية دبي.

ثانياً: التواصل مع فئات المتعاملين.

ثالثاً: زيادة عدد الخدمات المقدمة في المراكز الخارجية.

■ مؤسسة اجتماعية حكومية

الرؤية:

الريادة في قيادة عمل خيري ذي نزعة إنسانية عالمية.

الرسالة:

تنظيم العمل الخيري والإنساني تطويراً وتنسيقاً ودعماً وتحقيق الشفافية وتعزيز الشراكة مع الداعمين والمنظمات المحلية والعالمية.

الأهداف الاستراتيجية:

١- الارتقاء بالعمل الخيري ومؤسساته تخطيطاً وشفافية وإدارة.

٢- توحيد وتنسيق جهود الجهات العاملة في مجال العمل الخيري والإنساني.

٣- الوصول بالعمل الخيري إلى أعلى مستويات الجودة والكفاءة وفق المعايير الدولية المعتمدة.

٤- تنفيذ ومتابعة الأعمال الخيرية والمساعدات التنموية والإنسانية التي تقدمها الدولة.

٥- التواصل مع الجمهور واكتساب ثقته ودعمه.

٦- تأسيس الكوادر الوطنية ذات الكفاءة العالية والجاهزية للقيام بتنفيذ الأعمال والمشاريع الإنسانية.

٧- تحقيق الشراكة العالمية الكاملة في المشاريع الإنمائية والإنسانية.

القيم:

- الحيادية: الالتزام بالقيم الإنسانية المشتركة وعدم التحيز أو التمييز.
- الشفافية: الصراحة والوضوح في التعاملات الداخلية والخارجية.
- الشراكة: التعاون مع المؤسسات الخيرية والإنسانية والجهات المحلية والعالمية المهتمة.
- المهنية: الالتزام بالمعايير المهنية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.
- الإبداع: العمل على أن تكون مبادراتنا ذات طابع إبداعي متميز.
- العمل بروح الفريق: الاحترام المتبادل والتعاون بين أفراد الهيئة.

رؤيتنا:

بناء أسرة إماراتية متماسكة ومستقرة.

رسالتنا:

تقديم الدعم المادي والتوعوي للمقبلين على الزواج والمساهمة في تكوين

الأسرة الإماراتية القائمة على أسس سليمة لتحقيق التماسك والاستقرار.

الأهداف الاستراتيجية:

زيادة الوعي الأسري بقواعد تكوين الأسرة السليمة والعمل على تحقيق الاستقرار الأسري في المجتمع.

- تشجيع زواج المواطنين من مواطنات.
- تعزيز مبدأ الشراكة المجتمعية مع القطاع الخاص لتمويل برامج وخطط الصندوق زيادة إقامة الأعراس.
- تحقيق التميز والكفاءة المؤسسية.

قيمنا:

١. التميز في تقديم الخدمة.

٢. الشفافية في الأداء المؤسسي.

٣. العمل بروح الفريق الواحد.

■ مؤسسة تعليمية

الرؤية :

ريادة عالمية وتميز في بناء مجتمع المعرفة.

الرسالة :

تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة، من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة .

القيم:

انطلاقاً من قيّم ديننا الحنيف وثقافتنا الغراء، نؤمن بالقيّم الآتية:

- الجودة والتميّز: تقيس الجامعة أداءها من خلال تطبيق مقاييس رفيعة المستوى تحترم الطموحات الكبيرة والسعي وراء التميّز من خلال

التزامنا بأرقى المقاييس الفكرية في التعليم والتعلم والابتكار .

- القيادة والعمل بروح الفريق: تلتزم الجامعة التزاماً راسخاً بتعزيز الأدوار القيادية الفردية والمؤسسية التي تدفع عجلة التنمية الاجتماعية مع إيماننا العميق بالاحترافية والمسئولية والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد .
- الحرية الأكاديمية: يعد الاستكشاف الفكري المنضبط والصادق جوهر تقاليدنا الأكاديمية الذي يظهر جلياً في جميع جوانب الأنشطة العلمية والدراسية للجامعة.
- العدالة والنزاهة: تلتزم الجامعة بمبادئ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص والتنوع الثقافي ويلتزم جميع أعضاء مجتمع الجامعة بأعلى درجات الأمانة والاحترام والأخلاقيات المهنية.
- الشفافية والمساءلة: تلتزم الجامعة التزاماً راسخاً بعرض فكرها وأفكارها على المجتمع والعلماء لقياس مقدار إسهاماتها في المعرفة العالمية، ويلتزم جميع أعضاء مجتمع الجامعة باحترام قيمنا في جميع الأنشطة العلمية والدراسية.
- التعلم المستمر: تلتزم الجامعة بدعم التعلم المستمر داخل مجتمع الجامعة وخارجه وتعزيز النمو الفكري المستمر ورفاهية المجتمع المستدامة .

الأهداف الاستراتيجية:

- الإجادة في جميع المجالات، والتميز في مجالات محددة.
- أعضاء هيئة تدريس مميزون.
- الكيف وليس الكم.
- تعزيز قدرات الخريجين.
- بناء جسور التواصل.

- بيئة تعليمية داعمة.
- مستقبل مستديم.
- المرونة والمساءلة.
- بناء تنظيم إداري داعم.

■ الشرطة:

الرؤية:

- أن تصبح القوة الشرطية الأكثر فعالية ميدانياً في واحد من أكثر البلدان أماناً في العالم.

الرسالة:

- العمل من أجل مجتمع آمن وتحقيق الاستقرار وخفض الجريمة والإسهام في تنفيذ العدالة بطريقة تضمن ثقة الجمهور في الشرطة.

الأهداف الاستراتيجية:

- السيطرة على الجريمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية.
- زيادة ثقة المجتمع في الشرطة وخدماتها.
- الحفاظ على الأمن والسلامة.
- توفير كافة وسائل الدعم لتنفيذ مهام العمليات الشرطية.

القيم:

- النزاهة والأمانة.
- العدالة.
- الاعتراف بالإنجازات.
- الاتصال الفعال.
- التميز.

■ الشركة:

أولاً: الرؤية

الريادة في نجاح الاستثمارات والمنتجات الخليجية في بيئة العمل السعودية، من خلال عمل مؤسسي فعّال و بيئة عمل محفزة.وقدرة فائقة على المنافسة العالمية وعلى المشاركة الإيجابية في خدمة المجتمع.

ثانياً: الرسالة

نعمل عل تحقيق التميز والإتقان لإيجاد استثمارات نوعية ومربحة، وجعل منتجاتنا خيار المشتري الأول.

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية

١- اقتناص الفرص المواتية والتصرف حيالها وفق سياسات الشركة وبما يحقق مصالحها.

٢- إجراء دراسات الجدوى للفرص الاستثمارية الواعدة في المملكة العربية السعودية باحترافية عالية.

٣- الإشراف على أعمال التشييد والتشغيل لمشاريع الشركة بأقصى درجات الإتقان

٤- التسويق لمنتجات الشركة في أراضي المملكة العربية السعودية لتكون خيارهم الأول.

٥- بناء العلاقات الاستراتيجية مع الشركاء المميزين بهدف تبادل الخبرات والمنافع.

٦- تقديم الدعم الإداري والمالي والممارسات المتميزة لأنشطة الشركة في أراضي المملكة العربية السعودية.

رابعاً: المحاور والمبادرات الاستراتيجية

أ) المحاور الاستراتيجية

تركز الخطة الاستراتيجية في الفترة ما بين ١٤٣٠هـ (٢٠١٠م) إلى

١٤٣٥هـ (٢٠١٥م) على سبعة محاور استراتيجية تؤدي مجتمعة إلى تحقيق رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها، وهي:

- الموارد البشرية المحفزة
- الحلفاء المؤثرون
- الدراسات والبحوث العلمية
- التجهيزات عالية التقنية
- العمل المؤسسي
- بيئة صديقة للاستثمار

ب) المبادرات الاستراتيجية:

الجدول رقم (٢١)

المبادرات الاستراتيجية

المحور	المبادرات
الموارد البشرية	الوصف الوظيفي، الاستقطاب، التحفيز، التدريب، والمشاركة
الحلفاء المؤثرون	تواصل، علاقات، اتفاقيات، مذكرة تفاهم، شراكات، تحالفات، تمويل
البحوث والدراسات	دراسات، بحوث، تكوين قواعد معلومات، توطين التقنية، خدمات استشارية
التجهيزات الاحترافية	المعايير، التجارب المتميزة، الأتمة
العمل المؤسسي	الخطة الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الدليل التنظيمي، الدليل الإجرائي، وثيقة الثقافة التنظيمية، خرائط العمليات
بيئة صديقة للاستثمار	حجم السوق، توافر الحوافز الاستثمارية، القرب من المستهلك، وجود الحرمين



الخاتمة

يتكون التخطيط الاستراتيجي من بنية تحتية تشمل تحليل البيئة واستنباط نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ثم يتم تحديد أي هذه القضايا قضايا حرجة بسبب ذيوعها وتفشيها، وبسبب الخسائر الذي ستحدث إذا لم يتم التعامل الجاد معها. ويستحسن ترتيب القضايا الحرجة حسب أولويات الأهمية وإمكانية التنفيذ بتمريرها على عدد من المعايير، منها الدينية، والسياسية، والاقتصادية، والمهنية.

وبعد إنجاز البنية التحتية يتم الشروع في تشييد البنية الفوقية، وأهمها وضع التصور والرؤية المستقبلية، ورسم الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف والقيم الضابطة لتتضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية المكونات التالية:

- الرؤية.
- الرسالة.
- القيم.
- الأهداف الاستراتيجية.
- الاستراتيجية.
- محاور الخطة الاستراتيجية ومرتكزاتها.

ولأهمية التخطيط لغير الناطقين باللغة العربية أو للعرب الذين يعملون في مؤسسات متعددة الجنسيات، تم تلخيص النقاط الأساسية في التخطيط الاستراتيجي باللغة الإنجليزية في الملحق رقم (١)، والسيرة الذاتية في الملحق رقم (٢)، للتواصل وإبداء الملاحظات.

والله ولي التوفيق.

التخطيط الاستراتيجي

المراجع بالعربية

- أحمد سيد مصطفى، «مقومات فاعلية إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا العربية»، مجلة الجمعية العربية للإدارة، العدد ٨، ديسمبر ١٩٩٤.
- أحمد عطاالله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦م.
- بيتر ج. ريد : القيادة المتميزة، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥).
- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المؤسسات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٤٢٥هـ.
- روبرت كيلي: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟ الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة ٦، العدد ١٥، القاهرة: أغسطس ١٩٩٨.
- السلطان، فهد بن صالح، إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٤٢١هـ/٢٠٠١م.
- السيد علي وعبدالكريم أبوالفتوح، دراسات في السياسات العامة وصنع القرار، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- السيد ناجي، الإدارة العامة مدخل إداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١م
- الطويان، محمد عبدالله وعبد العظيم عبد السلام، القيادة الإدارية والذاتية بين النظرية والتطبيق، الرياض، ١٤١١هـ.
- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٨.



المراجع العربية

- عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، (د.ت)
- عبد الكريم درويش، التخطيط الاستراتيجي (بين النظرية والتطبيق) أكاديمية شرطة دبي، الإمارات العربية المتحدة،١٤٢٤هـ.
- عبد الوهاب، محمد رفعت، حسين عثمان محمد عثمان، أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- علي السلمي: إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- فيليب ب. كروسبي: الجودة بلا معاناة، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة سعيد بن عبد الله القرني، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٦م.
- فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- مخيمر عبد العزيز جميل، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٠٠٥م.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الذات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- مدحت محمد أبو النصر : قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، ٢٠٠٨م.
- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- مغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن

الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤م.

- ميشيل مان، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح، مكتبة الفلاح، الكويت، ١٩٩٤م.
- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي: كيف تفكر وتخطط استراتيجياً، دار المعرفة الاجتماعية، القاهرة، ١٩٩٥م.
- الهيئة العليا للسياحة، مشروع تنمية السياحة الوطنية في المملكة العربية السعودية المرحلة الأولى، السياسة العامة، ١٤٢٣هـ.
- و. جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩١م.
- وزارة التخطيط، خطة التنمية السابعة ٢٠٠٠-٢٠٠٦م، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠٠م.

المراجع بالإنجليزية

• A Lucia & R. Lepsinger: The Art and Science of Competency Models (N.Y.: Jossey – Bass/ Pfeiffer, 1999).

• Aubrey C. Daniels: Brining out the best in People (California: Mr. Graw Hill, 2002).

• B. Garratt: The Learning Organization: Developing Democracy at Work (Harper & Collins Publishers, 2001).

• Bruce Brok:(1992). Quality Management (N.Y.: Irwin publishers.

• Burkhead, Jesse; and, Hennigan, Patrick J, (1978) 'Productiviy Analysis: A Search for Definition and Order', Public Administration Review.

• Chopman & Hall: Total Quality Management (U.K: prentice hall 2000).

• Collins, James & Jaerry Poras (1996) Building Your Company Vision: Harvard Bussiness Review. pp. 65-77.

• Dean R. Spitzer: Super Motivation (N.Y.: amacom, 1995).

• Hamel, Gary (1996)) Stragey As Revolution: Harvard Bussiness Review. pp. 69-82.

• Harold Koontz & Heinz Weihrich: Essentials of Management (U.S.A.: Megraw Hill, 1990).

• Harrington, H. James, (1995) Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement. McGrow-Hill, Inc. New York,.

• Haschak, Paul G. (1998). Corporate statements: the official missions, goals, principles and philosophies of over 900 companies.



Jefferson, N. C: McFarland. ISBN 0-7864-0342-X.

- Hofstede. G (1991), Culture and Organizations: Software of the Mind. Mc Graw-Hill.
- J. Dedra (1994). Customer Service Excellence (U.S.A: American media.
- Jane Henry (2000) Creative Management (London: SAGE Publication, 2nd ed.,.
- Jennifer Joy – Mathews & et. al: Human Resource Development (London: Kogan Page, 3rd. ed., 2004).
- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: Behavior in Organization (N. J: Prentice Hall 7th ed., 2002).
- John Bank (1992). The Essence of Total Quality Management (N.Y.: Prentice Hall.
- John Kelly (1993).Total Quality Management, a Program for the High Performance Business (N.J.: Alexander Hamilton Institute.
- John M. Bryson (1987) "Drafting Strategy" JOSSEY-Bass Publishers, San Francisco p. 4-5.
- John S. Oakland (2001) Total Organization Excellence (Oxford: Butterworth ltd.
- Kenneth J.Cook (1994)Strategic Planing foe Small Bussiness, NTC Bussiness Books, USA.
- Kaplan, and Noton (1996) Using the Balance Scored Card as Strategic Management System: Harvard Bussiness Review. pp. 75-87.
- Kreitner. Rober and Kinicki. Angelo (1992), Organizational Behavior. 2nd edt. Home Wood. III: IRWIN.
- Loffler E. (2003)The Administrative State in Western Democracies. In Peters B.G., Pierre J. (Eds.) Handbook of Public Administration.



London, 478-488.

- Loh, Michael, Rc (1997) -Engineering at Works, Second Edition, Gower Publishing Limited, Hampshire, England,.
- Mintzberg, Henry (1996) Building Your Company: Harvard Bussiness Review. pp. 66-77.
- Nelson L. and Quick J.C (1996), Organizational Behavior: The Essentials. ST. Paul MN: West Publishing pp. 256-266.
- Osborne, David and Ted Gambler (1992): Reinventing Government, Addison-Wesley Publishing Company.
- Peter Dean & David Ripley (edrs.): Performance Improvement Pathfinders (Washington, D.C.: The International Society for Performance Improvement, 1997).
- Philip Sadlter (2003) Strategic Management, MBA MASTERRCHLASS.
- Poras Micheal (1996) What Is Strategy?: Harvard Bussiness Review. pp. 61-74.
- R. Mirabile: "Every Thing You Wanted to know about Competency Modeling", Training & Development Journal, No. 51, August 1997.
- Robert C. Appleby: Administration (London: Pitman, 6th ed., 1994).
- Robert E. Kelley: How to be a Star at Work (N.Y.: Times Business, 1998).
- Sachs, Jeffrey D. (2005): The End of Poverty, Penguin Books.
- Schein E. H (1987): Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Calif.. Jossey-Bass. PP.224-237.
- Schermerborn. John. R. (1992), Management for Productivity. 4th



ed. USA. John willey & sons.

- Sen, Amartya (1999), Development as Freedom, Oxford University Press.
- Simpson, Mike; kondouli, Dimitra, (2000) "A practical Approach to Benchmarking in Three Service Industries". Total Quality Management, Volume 11, Issue 4-6, Abingdon.
- Smith, Adam (1952) An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. In: Encyclopedia Britanica, London.
- Stephen J Zaccaro & Richard J. Klimoski (2001), The Nature of Organizational Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- Stephen R. Covey (2004) The 7th. Habits of Highly Effective People (London: Pocket Books,.
- Walker A. (2006), "Business continuity and outsourcing-moves to take out the risk", Network Security, Issue 5, May, pp.15-17.
- Wheelen L. Thomas and Aunger David (1995), Strategic Management and Business Policy. Addison Wesley Longman. New York: p.13.
- Williamson, John (ed.) (1993):The Political Economy of Policy Reform, Institute for International Economics.
- Yeh, Carol, and Lin yun, (1998) "The Essence of Empowerment: A Conceptual Model and Case Illustration", Journal of Applied Management Studies; volume7, Issue 2; Abingdon.
- Zaltman & Duncan (2002) Social Change (N.Y.: The Free Press.

التخطيط الاستراتيجي

الملحق رقم (١)

التخطيط الاستراتيجي باللغة الإنجليزية

Strategic Planning Manual

Table of Contents



Introduction

Introduction

Staff with any business units will team up to write their vision, mission, value, strategic goals usng this manual.

As business units have matured and the complexity of dealing with technical, and administrative Service or product providing issue has grown, further assistant to set Strategic planing standard and alike international quality standards are to be provided by Strategy Specialists to accomplish never ending improvement at any concern business units.

Purpose

The importance and benefit of Strategic Plan is beyond any doubt or questions. It goes without saying that "No one will ever approve disorganized work". Key purpose reminders are such as:

a. Assists business units to implement their mandatory obligations in organized way.

b. Provides practical support to business units to enable them to practice professionally, how to prepare, implement and review Strategic Planning at work they are doing.

Scope

While these guidelines have been written for all business units, it is

recognized that the greatest amount of advice and assistance is required for planning. The focus is therefore, on providing a simple step-by-step approach to sound corporate strategic olanning within their existing, and often limited, resources.

Definition

Strategic Planning (SP) Manual is a process, a "know-how" tool to establish strategic Planning framework for significant success. The Departmental Manual must help each business units in identifying their vision, mission, values, strategic goals.

Methodology

The process of adopting the principles and practices presented in these guidelines includes:

a. Define the each business units need and expectation through face-to-face meeting; and document the status-quo of each business unit vision, mission, values, strategic goals.

b. Measure the quality of the existing documents against the standard provided in the Strategic Planning (SP) Manual.

c. Analyze the gap between the current status and expect one, and list area of improvement.

d. Improve the gap by providing suggestions or developing mix team from concern business units to fill in the gap.

e. Audit the implementation process for successful cost reduction, quality and, customer satisfaction.

Format

Understanding and implementing sound Strategic Planning at any business units require standard format for each section of the Departmental Manual as described in detail according to the following standard format:

a. Definition: Each Section definition will be scientific based definition that nullify any misunderstanding of the concept and create share understanding of such concept.

b. Guidelines: In case business units do not have in place the section ready, the guidelines will provide a step-by-step list of actions which the department needs to take to develop or improve to their work.

c. Sample: It is human nature to live by example so, we provide a variety of example to benchmark and learn from other experience and do better.

d. Standards: Measure against and determine the gap between the current state and the desire state where we are now, and where we want be in the near future (gap).

The Departmental Manual Sections

1-Vision Statement

Introduction

Vision statement is the starting point for any business planning, as it's the core of most inspiration and motivation. Planning Expert at any time should answer questions related to writing a vision statement. Provides help, advice, or feedback for a vision statement. Additionally, this manual will be a road map to start by providing:

a. Definition
b. Guidelines
c. Examples
d. Standard

Vision Definition

Vision statement is sometimes called a picture of your Business unit in the future but it's so much more than that. Your vision statement is your inspiration, the framework for all your strategic planning. It may apply to an entire Business unit or to a single division of that Business unit. Whether for all or part of an organization, the vision statement answers the question, "Where do we want to go?" In addition, a vision statement is a vivid idealized description of a desired outcome that inspires, energizes and helps you create a mental picture of your target. The best vision statements for result areas describe outcomes



that are five to ten years away, although some look even further out. Vision statements are often confused with mission statements, but they serve complementary purposes. The difference between a mission statement and a vision statement is that a mission statement focuses on a business unit's present state while a vision statement focuses on a Business unit's future state. One could look at them as cause and effect relationship, where the mission is the cause while vision is the effect. Mission is known but, vision is yet to be known it deal with future and imagination.

Vision Statement Guidelines

Here are some guidelines for writing compelling and powerful vision statements:

First, conduct SWOT analysis – SWOT analysis help to identify and analyze the Strengths and Weaknesses of your Business unit, as well as the Opportunities and Threats revealed by the information you have gathered on the external environment.

Second, summarize your vision in a powerful phrase – If possible; try to summarize your vision using a powerful phrase in the first paragraph of your vision statement. Capturing the essence of your vision using a simple memorable phrase can greatly enhance the effectiveness of your vision statement. This phrase will serve as a trigger to the rest of the vision in the mind of everyone that reads it. Take for instance Microsoft's vision of "A personal computer in every home running Microsoft software." This simple yet very powerful phrase can be used

throughout the Business unit to remind everyone of the vision. If you are having trouble coming up with your summarizing phrase, try adding after you have written the rest of the vision statement.

Third, take as much space as you need - Vision statements can be much longer than mission statements. The purpose is to create a mental picture charged with emotion that can serve to energize and inspire you and your team. Take as much space as you need to accomplish this goal.

Fourth, describe the best possible outcome- In general, you should base your vision statements on the best possible outcome. In fact, you might want to envision something even better than what you consider to be the best possible outcome. Remember that the purpose of the vision statement is to inspire, energize, motivate and, stimulate your creativity, In other words, the quality of your vision determines the creativity, quality and originality of your ideas and solutions. A powerful vision statement should stretch expectations and aspirations helping you jump out of your comfort zone. You can still gain the benefits of a powerful and compelling vision statement by creating two versions: an idealized version to inspire and motivate, and a watered down "realistic" version that you can use as a target.

Remember that the purpose of the vision statement is not to serve as a "real" target that you are going to measure against to determine if you have succeeded or failed. You should use your goals and objectives to do that. Instead, the purpose of the vision statement is to open your

eyes to what is possible. Albert Einstein said, "Imagination is more powerful than knowledge." Les Brown puts it, "Shoot for the moon! Even if you miss, you'll still be among the stars."

Fifth, describe your vision statement in the present tense- Describe your vision statement in present tense as if you were reporting what you actually see, hear, think and feel after your ideal outcome was realized.

Sixth, make your vision statement emotional- Your vision statement should describe how you will feel when the outcome is realized. Including an emotional payoff in your vision statement infuses it with passion and will make it even more compelling, inspiring, and energizing.

Seventh, add sensory details to your vision statement- The more sensory details you can provide, the more powerful your statement becomes. Describe the scenes, colors, sounds, and shapes. Describe who is there and what everyone is doing. These sensory details will help you build a more complete and powerful mental image of your ideal outcome.

Finally, updating your vision statement- Even vision statements are usually focused on the long-term. Review vision statements at least once a month. You can also review them whenever you need a jolt of inspiration or an energy recharge. A quarterly review is also an excellent time to determine if your vision statement is still describing the ideal

outcome you want for each result area.

Sometimes you will find that your vision can remain consistent with what you want for a long time, and other times you have an epiphany and have to rewrite your statement from scratch.

Sample Vision Statement

"See people of all ages and cultures come together unified and empowered by sharing the belief that they hold the power to create and shape how they live and grow within their own communities."

Vision Statement Standards

There are certain characteristics that most vision statements have in common. In general, vision statements should be:

a. Compatible with organizational values
b. Unified for all parties involved
c. Shared and aliened
d. Contains risk taking factor (to allow for creativity and innovation)
e. Raises (uplifts) morals
f. Responsive to change
g. Challenging
h. Customer Focused
i. Inspiring
j. Clarity and time achievable
k. Meaningful



l. Stable
m. Enlightening
n. Motivational
o. Shows excellence and distinction

Vision Statement Forms

Vision Statement: (If it is available or just made)

Scoring Standard	FullMet (FM)3	PM (2)	MM (1)	NM (0)	NA
Compatible with organizational values					
Unified for all parties involved					
Shared and aliened					
Contains risk taking factor (to allow for creativity and innovation)					
Raises (uplifts) morals					
Responsive to change					
Challenging					
Customer Focused					
Inspiring					
Clarity and time achievable					
Meaningful					
Stable					
Enlightening					
Motivational					
Shows excellence and distinction					

2-Mission Statement

Introduction

Organizations sometimes summarize goals and objectives into a mission statement and/or a vision statement. While the existence of a shared mission is extremely useful, many strategy specialists question the requirement for a written mission statement. However, there are also many models of strategic planning that start with mission statements under any circumstance it is useful to know what mission all about.

In this Strategic Planning (SP) Manual, mission statements is the second step right after the vision statement to outline the answer to the questions: "Why is matter to have such vision?", "Why you need vision to happen?", "What motivate you the most to create that vision?", to tell in summary the description of an entity's purpose.

Planning Expert at any time should answer questions related to writing a mission statement, provides help, advice, or feedback for a mission statement you are developing. This manual will be a road map providing definition, guidelines, examples, and standards of mission statement.



Mission Definition

"Mission statement is a broad description of what any business units are doing" forever, with/for whom they do it, the business unit distinctive competence.

Mission statement defines the core purpose of the organization - why it exists. The mission examines the “raison d'etre” for the organization beyond simply increasing shareholder wealth or improving customer satisfaction. Effective missions are long-term in nature, easily understood and communicated. It also reflects employees' motivations for engaging in the company's work. Mission statement is also a statement that captures an organization's purpose, customer orientation and business philosophy. It simply, mission statement describes what the business unit is going to do, and why it's going to do it.

Mission statements are similar to vision statements, but they're more concrete, and they are definitely more "action-oriented" than vision statements. The mission might refer to a problem, such as an inadequate housing, or a goal, such as providing access to health care for everyone. While they don't go into a lot of detail, they start to hint - very broadly - at how your department might go about fixing the problems it has noted. Many people mistake vision statement for mission statement. As explained before in the vision section, the Vision describes a future identity while the Mission serves as an ongoing and time-independent guide. The Mission describes why it is important to achieve the Vision. A Mission statement defines the purpose or broader goal for being in existence or in the business and can remain the same for decades if crafted well. A Vision Statement is more specific in terms of both the future state and the time frame. Vision describes what will be achieved if the organization is successful, while a mission statement provides a path to realize the vision in line with its values. These statements have a direct bearing on the bottom line and success of the organization.

Which comes first, the mission statement or the vision statement? That depends. If you have a new start up business, new program or plan to re- engineer your current services, then the vision will guide the mission statement and the rest of the strategic plan. If you have an established business where the mission is established, then many times, the mission guides the vision statement and the rest of the strategic plan.

Mission Statement Guidelines

Here are some guidelines for writing compelling and powerful Mission Statements.

First, make mission statement strictly, compatible with the vision statement, to create effective mission an organizational vision statement must become the theory for the organization's mission. For example, if the Vision statement is to outlines what the organization wants to be, the Mission statement should tells the fundamental purpose of the organization. You need to know your fundamental purpose - the mission, your current situation in terms of internal resources and capabilities (strengths and/or weaknesses) and external conditions (opportunities and/or threats), and where you want to go - the vision for the future. It is important that you keep the end or desired result in sight from the start.

Second, narrate mission statements that illustrate the following:

a. Why the business units exist?
b. What exactly the business units do to justify its existence?
c. What is the significant of every single task the business unit do?
d. What is the most important task the business unit does?
e. Whom it serve (name, list internal and external customers)?
f. What is the business unit target marketing segment?
g. Where is the business unit function (geographic location)?
h. What is the business unit Management Philosophy (TQM)?

Third, align the mission statement with the business unit values and culture. Figure out the way by which leaders have the responsibility of communicating the mission regularly.

Finally, review mission statements regularly, to determine if it is still valid or it needs any changes.

Sample Mission Statement

The following mission statements are examples that may wide your horizon.

a. “To treasure time spent with my family and friends above everything else by putting aside time for them no matter how busy my schedule may become.”

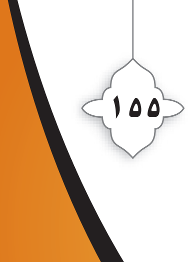
b. “To create a profitable restaurant with an exciting atmosphere,

great food, and excellent service where people truly enjoy coming to eat. To provide a safe, healthy, and rewarding workplace to our employees."

c. "To provide all patients a comfortable, safe and affordable treatment and, a reason to smile."

Mission Statement Standards

a. Clear and easily understandable
b. Short to be remembered
c. Describes the organization (What, Who, How, and Why)
d. Concentrates on defined strategic domain
e. Expresses the superiority of the organization
f. Wide but specific
g. Reference for organizational decisions
h. Imitates values, norms, believes and traditions of the organization
i. Reflects achievable measures
j. Formulated in words that allows people to believe in it



Mission Statement Scoring Form

Mission Statement: (If it Available or just made)

Mission Evaluation

Scoring Standard	FM (3)	PM (2)	MM (1)	NM (0)	NA
Clear and easily understandable.					
Short to be remembered.					
Describes the organization (What, Who, how, and Why).					
Concentrates on defined strategic domain.					
Expresses the superiority of the organization.					
Wide but specific.					
Reference for organizational decisions.					
Imitates values, norms, believes and traditions of the organization.					
Reflects achievable measures.					
Formulated in words that allows people to believe in it.					

3-Values Statement

Introduction

Developing Values Statement is the third step in the strategic planning process. Planning Expert at any time should answer questions related to writing a Values Statement; provides help, advice, or feedback for a Values Statement you are developing. This manual will be a road map to start providing definition, guidelines, examples, and standard.

Values Definition

Values do reflect the core ideology of business unit, the deeply held values that do not change over time. It answers the question, "How do we carry out our mission?", "Are the values of business unit lives, breathes and reflects in all its activities, not the ones you think you should have?". Values are the moral bases that built in each organization and include dominating believed, and the behavioral commitments which infraction inside the organization does not be possible. They work as a moral regime who establishes the identical behavior and the values for the whole organization to distinguish it just as that her managers and pertaining her basis of that value behaves on. Simply, values answer "why" absolute and which any verb hides behind.

Values Statement Guidelines

Here are some guidelines for writing compelling and powerful Values statements.

a. Understand the values of the external environment (Saudi

Arabia).

b. Review the values of PLANNING EXPERT AT ANY TIME.

c. Examine available benchmark.

d. Select the list of values that answer the questions "Why you do", What you do", and "What happen", if you do it wrong.

e. Describes the organization (What, Who, how, and Why).

f. List your chosen values with no explanation.

g. Remember you are not passing advices instead you are making decision.

h. Make it clear that the adherence to the values is a must.

Sample Values Statement

The following are lists of sample values you can use when creating values statements as part of your guiding principles:

a. Justice
b. Transparency
c. Honesty
d. Respect
e. Precision

Values Statement Standards

Values Statement: (If it available or just made)

Values Evaluation (each one separately)

Scoring Standard	FM (3)	PM (2)	MM (1)	NM (0)	NA
Single word.					
Not to exceed five values.					
Congruent with Islamic values.					
Congruent With Planning Expert At Any Time Values.					
Expresses the superiority of the organization moral.					
Wide but specific.					
Reference for organizational decisions.					
Includes values, norms, believes and traditions of the organization.					

4-Strategic Goals

Intoduction

Each sector, centers, departments, divisions, sections, and facilities has strategic goals, or specific tasks, or a statement to explain work must be done. Such specific task is single causes that suppose to affect partially the whole organization There ar five types of goals, amomg them the strategic gaol which rank third after vision and mision as it shown in the following graph.

Objectives Structure



As you can see, depend on the organization size and the need for

more clarification, for example, if vision is the result that became reality, mission is the need and the drive force to achieve that result and goals are the work that cause that result, target is the impact that result may produce such customer delight and objectives are to take care of key questions such as: "Who are the business unit customers?", "Where are they?", "At what quality will they accept business unit service?", "In what quantities will they need?", "Who are my competitors?" and, "How will my product differ from those of my competitors?".

Definition

Strategic goals are statements of what each business unit is going to work on, and plan to achieve over the period of the strategic plan (e.g. over three year, five years, ten years.) while, objectives generally lay out how much of what will be accomplished by whom. For example, one of several objectives for a department initiative is to promote care and caring for older adults might be: "By 2015 (by when), to increase by 20% (how much) those elders reporting that they are in daily contact with someone who cares about them (of what)."

Generally if the business unit is only one layer, the objective is favorable, but if the business unit has two layers, then the goal for the whole unit and the objective is for the unit report to it, but if the business unit has three layers, then the main goal for the whole business unit, and the target for the middle unit, and the objectives for the street level unit. There are three basic types of objectives:

1. Behavioral objectives. These objectives look at changing the

behaviors of people (what they are doing and saying) and the products (or results) of their behaviors. For example, a neighborhood improvement group might develop an objective around having an increased amount of home repair taking place (the behavior) or of improved housing (the result).

2. Company-level outcome objectives. These are related to behavioral outcome objectives, but are more focused more on a department level instead of an individual level. For example, the same group might suggest increasing the percentage of people living in the hospital with adequate housing as a hospital-level outcome objective.

3. Process objectives. The final type of objective is process objectives. These are the objectives that provide the under girding or implementation necessary to achieve your other objectives. For example, the group might adopt a comprehensive plan for improving neighborhood housing.

Guidelines

1. Review and confirm the external opportunities and threats and internal strengths and weaknesses.

2. Finalize the mission and vision.

3. Specify the set of programs and services that would achieve the mission and vision.

4. Operational zed the critical success factors with clear strategic objectives.

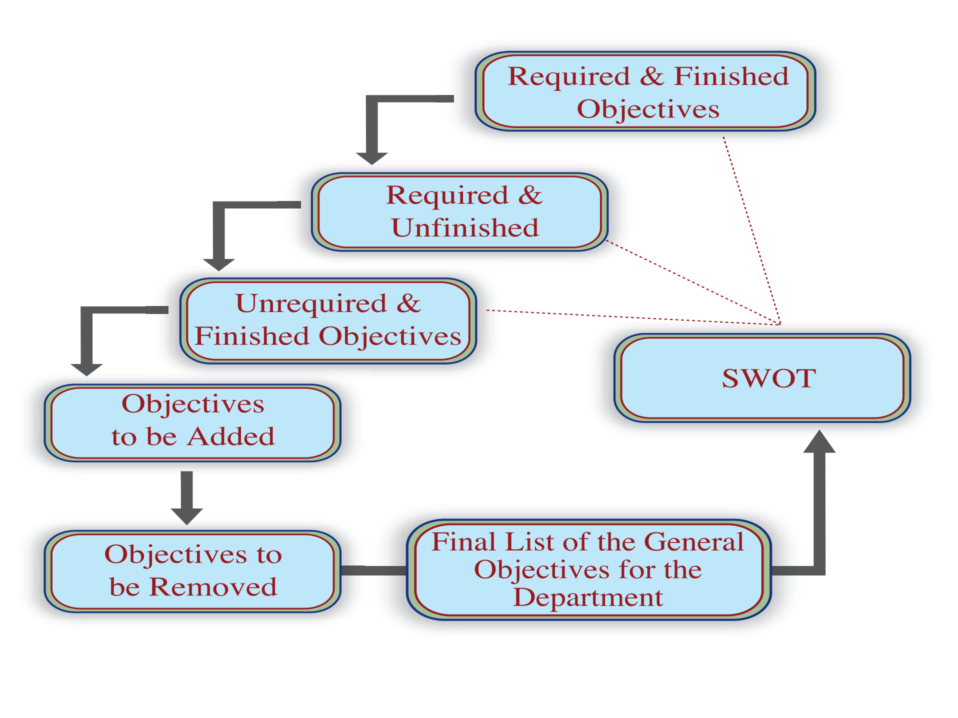
5. Embrace strategies.

6. State the status quo.

7. Summarize the work to be done by:

   a. Continue doing what we do best.
   b. Stop doing what we not suppose to do.
   c. Add what we suppose to do.
   d. Activate what we suppose to do, but have not yet start doing it as shown in the below graph.

Understanding Couent Goals,
Where are we Now?



Sample of Strategic Goals

1. By December 2010, to increase by 30% parent engagement (i.e., talking, playing, reading) with children under 2 years of age. (Behavioral objective)

2. By the year 2006, increase by 30% the percentage of families that own their home. (Company-level outcome objective)

3. By December of this year, implement the volunteer training program for all volunteers. (Process objective)

Strategic Goals Standards

SMART stands for Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely. Objective must satisfy and timetable for completion. Goal should be:

1. Measure work for the business unit.
2. Consume most of the business unit time.
3. Requires performing handful objectives to get it done.
4. Done daily or weekly repeated work.
5. Had a specific rule, either prepare, review, or, approve.

Strategic Goals Evaluation Forms

Strategic Goals

Scoring Standard	FM (3)	PM (2)	MM (1)	NM (0)	NA
Measure work for the business unit.					
Consume most of the business unit time.					
It requires performing handful objectives to get it done.					
It is a repeated work, done daily or weakly.					
Specify rules (prepare, review, approved).					

التخطيط الاستراتيجي



الملحق رقم (٢)

السيرة الذاتية

أولاً- البيانات الشخصية:

الاسم : محمد بن ناصر بن علي آل مشوط البيشي

جوال: 0506242873(00966)

البريد الإلكتروني: Bishee-2008@hotmail.com

العنوان البريدي: ص.ب. 250074 الرياض11391

ثانياً- المؤهلات العلمية:

١- دكتوراة في الإدارة العامة، من الولايات المتحدة الأميركية، جامعة بورتلاند الحكومية، ١٤١٦هـ/١٩٩٦م.

٢- ماجستير إدارة عامة، تخصص إدارة عامة، جامعة ميامي، الولايات المتحدة الأميركية، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.

٣- ماجستير تربية، جامعة ميامي، الولايات المتحدة الأميركية، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م.

٤- دبلوم دراسات إدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٠٠هـ/١٩٨٠م.

ثالثاً- التاريخ الوظيفي:

بلغت الخدمة ثلاثين عاماً على النحو التالي:

أستاذ مشارك بمعهد الإدارة العامة : 1426هـ .

أستاذ مساعد بمعهد الإدارة العامة : 1417هـ.

محاضر بمعهد الإدارة العامة : 1406هـ.

مدرب بمعهد الإدارة العامة : 1402هـ.

متدرب بمعهد الإدارة العامة : 1398هـ.

خامساً- طبيعة العمل:

أ- تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها مثل برامج: التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، إدارة الوقت، إدارة الضغوط، وإعداد التقارير.

ب- تقديم الاستشارات الإدارية لبعض الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص، منها جريدة الجزيرة، شركة معادن، الهيئة السعودية للمساحة الجيولوجية.

ج- العمل في ميدان البحوث والإشراف على عدد من رسائل الماجستير.

د- مستشار غير متفرغ لدى: وزارة التربية والتعليم، ووزارة البترول والثروة المعدنية، وزارة الصحة، وزارة العمل، الهيئة العامة للسياحة والآثار، وزارة الدفاع والطيران، هيئة التحقيق والإدعاء العام، وزارة الداخلية، وزارة العدل، ومؤسسة البريد السعودي.

هـ- عضو لجنة البحوث.

و- منسق قطاع البرامج التعليمية والتدريبية .

ز- مدير إدارة تصميم البرامج لبعض الفترات.

ح- مدير إدارة البرامج الإدارية لبعض الفترات.

ط- مدير عام مركز البحوث لبعض الفترات.

ي- مدير إدارة الترجمة.

ك- استاذ زائر في جامعة سنغافورة الحكومية.

ل- رئيس التدريب الإداري بمدينة الملك فهد الطبية.

سادسا:- خدمة المجتمع:

١- في مجال توظيف السعوديين:

أ- بحث ميداني عن توظيف السعوديين: المعوقات والحلول.

ب- مقالات تحث على توظيف السعوديين، منها على سبيل المثال:

١- مقالة «يا طالبي العمل أنتم غير منسيين»، منشورة في رسالة معهد الإدارة.

٢- مقالة «وظف نفسك بنفسك»، منشورة في رسالة معهد الإدارة.

٣- مقالة «صياد اليعاسيب»، منشورة في رسالة معهد الإدارة.

ج- تدريب أكثر من مئة مدرب على تنفيذ برنامج تهيئة طالبي العمل للقطاع الخاص في الرياض، القصيم، الجوف، عرر، ووادي الدواسر.

د- المشاركة في تنفيذ برنامج تهيئة طالبي العمل للقطاع الخاص بتنفيذ أكثر من عشرين دورة مسائية في كلية اليمامة ومعهد نظم.

٢- في مجال توثيق تجربة المملكة العربية السعودية الإدارية:

أ- توثيق تجربة المملكة العربية السعودية في مجال التدريب في مؤتمر الاتحاد الدولي في الإدارة ونشرها في كتاب: Public Training Administrators Around the World الولايات المتحدة الأميركية.

ب- المشاركة في توثيق تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الإدارة

العامة ونشرها في كتاب الإدارة العامة في المملكة في مائة عام الصادر في معهد الإدارة بالرياض.

ج- توثيق تجربة المملكة العربية السعودية في مجال المؤسسات العامة ونشرها في جامعة هون كونج بالصين.

د- توثيق تجربة المملكة العربية السعودية في مجال مجالس الإدارة ونشرها في بحث في جامعة الأزهر بمصر.

٣- في مجال الترجمة:

أ- ترجمة مختصرة لكتاب "Good to Great" لجيم كولنز، ونشرها في جريدة الشرق الأوسط ورسالة معهد الإدارة، العدد ٤٩ ، ١٤٢٥هـ.

ب- ترجمة مقالة علمية "The Seven ages of Leader" لوارن ج. بينس، ونشرها في مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، ١٤٢٦هـ.

٤- في مجال نشر الجودة:

أ- التدريب في مجال إدارة الجودة الكلية والموضوعات المرتبطه بها مثل الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة، وفي عدد من منشآت القطاع الخاص، منها دورات في التخطيط الاستراتيجي لشركة الاتصالات السعودية، وحلقات في الثقافة التنظيمية للهيئة الملكية للجبيل وينبع والهيئة العليا للسياحة.

ب- عضو لجنة نشر الجودة، وعضو هيئة تحرير الجودة.

ج- محكم علمي، ورئيس جلسة في مؤتمر الجودة الأول.

د- عضو هيئة تحرير نشرة الجودة الصادرة من معهد الإدارة العامة.

هـ- رئيس فريق تطبيق الجودة في عدد من منشآت القطاع الخاص.

و – مستشار الجودة في كلية الملك فهد الأمنية.

٥- في مجال تطوير مهارات المدربين:

أ- إعداد كتاب دليل المدرب ونشره في معهد الإدارة العامة منذ العام ١٤٠٨هـ.

ب- إعداد حقيبة تنمية مهارات التدريب التنفيذية الخاصة بمنسوبي معهد الإدارة.

ج- المشاركة في تدريب المئات من المدربين في القطاعين العام والخاص.

د- المشاركة في تطوير عدد من مراكز التدريب التابعة للقطاع الخاص.

هـ- كتابة عدد من المقالات التثقيفية في مهارات التدريب.

و- العمل منسقاً لقطاع البرامج التعليمية والتدريبية .

ز- العمل مديراً لإدارة تصميم البرامج لبعض الفترات.

ح- العمل مديراً لإدارة البرامج الإدارية لبعض الفترات .

ط- المشاركة في نشر ثقافة التدريب في قطاع التعليم خلال عمله مستشاراً غير متفرغ لدى وزارة التربية والتعليم، والإشراف على أكثر من أربعين حقيبة تدريبية. ثم تنفيذ دورات تدريبية في جامعة الملك خالد، جامعة محمد بن سعود الإسلامية ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الكلية التقنية بالرياض، شرطة أبوظبي، هيئة المياة والكهرباء في أبوظبي، ومعهد قرطبة في صنعاء.

ي- المشاركة في تطوير فعالية التدريب في جميع الكليات العسكرية من خلال المشاركة بعدد من أوراق العمل وعشرات الدورات التدريبية.

ك- الإشراف على العشرات من رسائل الماجستير المتعلقة بالتدريب في جامعة نايف العربية.

ل- رئيس اللجنة العلمية في مؤتمر التدريب الذي تنفذه الجمعية السعودية للإدارة العام ١٤٢٧هـ.

م- المشاركة في تنفيذ عدد من الورش المصاحبة لعدد من المؤتمرات.

٦- في مجال الصحة العامة:

١- المشاركة في وضع خطة الحج الصحية.

٢- عضو فريق العمل المنظم لمؤتمر وزراء الصحة الثامن والأربعين المنعقد في المملكة.

٣- المتحدث الأول في ندوة الخدمات الصحية بوزارة الداخلية المنعقدة في حائل العام ١٤١٧هـ.

٤- تنفيذ عدد من الدورات التدريبية والمحاضرات العامة لدى مستشفى الملك خالد العسكري بالحرس الوطني، ومستشفى دلة، وهيئة الضمان الصحي باللغة العربية والإنجليزية.

٥- المشاركة في الندوات الإدارية التي يعقدها مستشفى الملك فيصل التخصصي.

٦- المشاركة في تقديم استشارات تنظيمية من خلال عمله كمستشار لوزارة الصحة.

٧- تقديم دورات تدريبية لمدينة الملك فهد الطبية.

٨- تقديم دورات تدريبية لمستشفى الملك سعود، ومجمع الأمل الطبي.

٧- في مجال الخدمات العامة:

أ - المشاركة في لجنة النشاط الاجتماعي في المعهد.

ب- المشاركة في برامج الإذاعة والتلفزيون السعودي ذات الصلة بالإدارة.

ج - عضو الجمعية السعودية للإدارة.

د - مؤلف ومحكم لمناهج علمية في وزارة التربية والتعليم.

هـ - مشارك في مشروع تعظيم البلد الحرام.

٨- في مجال التنظيم الإداري والعمل المؤسسي:

أ- المشاركة في تنظيم جريدة الجزيرة.

ب- المشاركة في تنظيم قطاع العلاقات العامة في شركة معادن.

ج - المشاركة في تنظيم الهيئة السعودية للمساحة الجيولوجية.

د- توثيق تجربة الهيئة العليا للسياحة الإدارية.

هـ- تنفيذ استشارة تنظيمية لوزارة الدفاع والطيران.

و - تنفيذ استشارة تنظيمية لهيئة التحقيق والادعاء العام.

ز- تنفيذ استشارة تنظيمية لوزارة الداخلية.

ح- تنفيذ استشارة العقار العيني لوزارة العدل.

ط- المشاركة في تنظيم المجلس البلدي بحاضرة الدمام.

ي- تنظيم الشئون الأكاديمية في مدينة الملك فهد الطبية.

ك- تنفيذ عدد من الاستشارات لقطاعات وزارة الصحة.

ل- إصدار عدد من الكتب والمقالات العلمية في مجال التنظيم والأساليب.

م- تنفيذ عدد من الدراسات التنظيمية لشركات القطاع الخاص.

٩- في مجال الإنتاج العلمي:

كتاب «دليل المدرب» : 1407هـ.

عدد من حقائب التدريب : 1424 - 1428هـ.

كتاب عن تدريب مدراء العموم حول العالم مع آخرين : 1417هـ.

كتاب « الإدارة في المملكة في مائة عام» مع آخر : 1419هـ.

بحث عن تطور المؤسسات العامة بالمملكة : 1419هـ.

بحث عن إدارة المؤسسات العامة بالمملكة : 1419هـ.

مقالة عن الأجهزة الإدارية المركزية في المملكة : 1422هـ.



الملحق رقم (٢)

توظيف السعوديين: المعوقات والحلول مع آخر : 1423هـ.

بحث عن مجالس الإدارة بالمملكة : 1425هـ.

كتاب التجربة الإدارية للهيئة العليا للسياحة مع آخر : 1424هـ.

كتاب أساسيات العملية التدريبية : تحت الإعداد.

معايير اختيار القادة في مؤسسات العمل السعودية : تحت الإعداد.

